

الرقم التسلسلي: 2025/.....

رقم التسجيل:

الفساد الإداري وتأثيره على التسيير العقلاني في المنظمة

دراسة ميدانية على موظفي مقرر بلدية حمام الضلعة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

جميع عتيقة

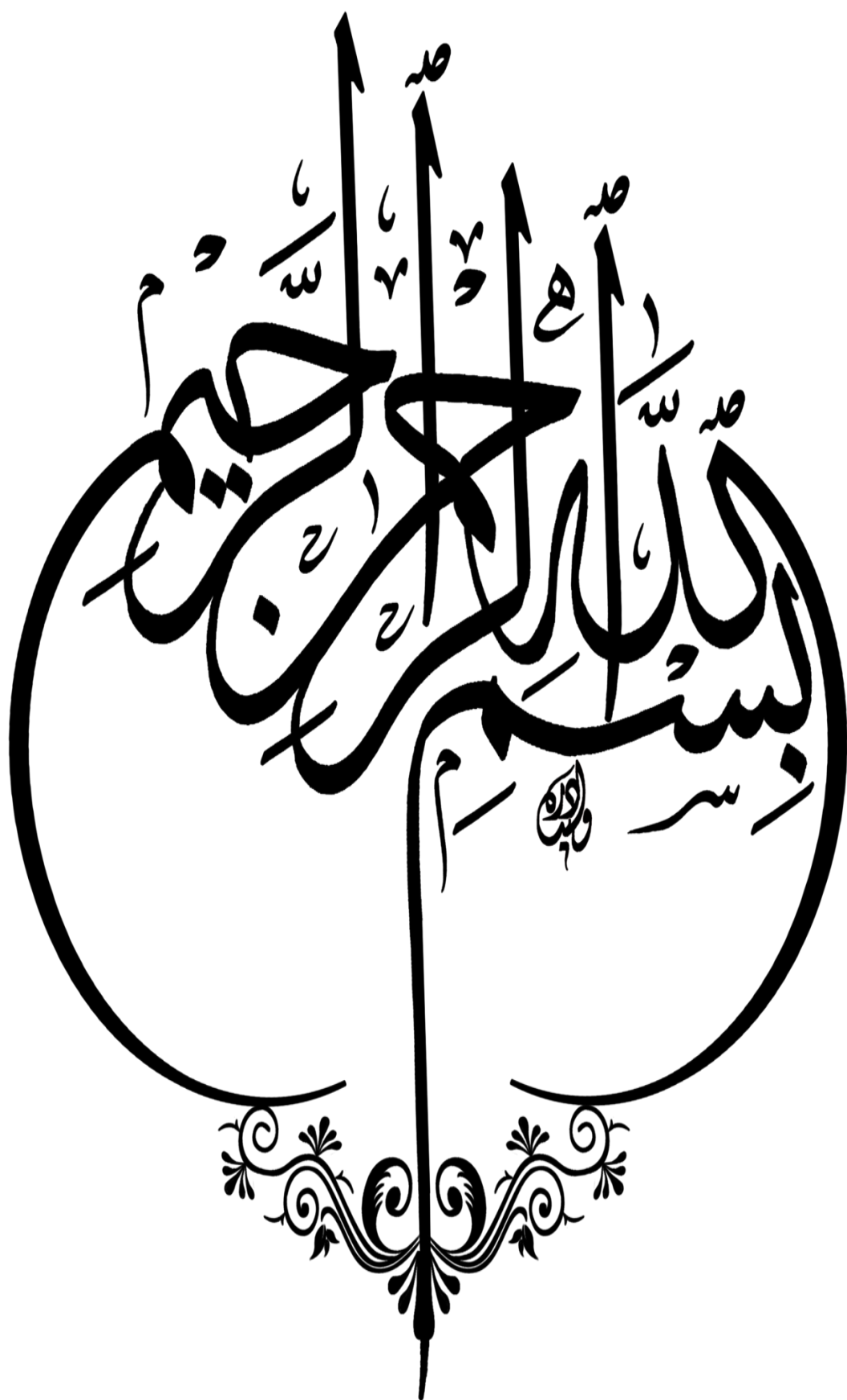
شعبة: علم الاجتماع

إعداد الطالبة:

بن السعدي حنان

الاسم واللقب	الجامعة الأصلية	الصفة
1- شبيلي وهيبة	جامعة المسيلة	رئيسا
2- جميع عتيقة	جامعة المسيلة	مقررا
3- زعيتير لامية	جامعة المسيلة	عضوا

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر وعرفان

أشكر أساتذتي المشرفة: جميعكم عتيقة على نصائحها القيمة ودعمها المستمر لي

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم في مساعدتي خلال هذه المرحلة العلمية

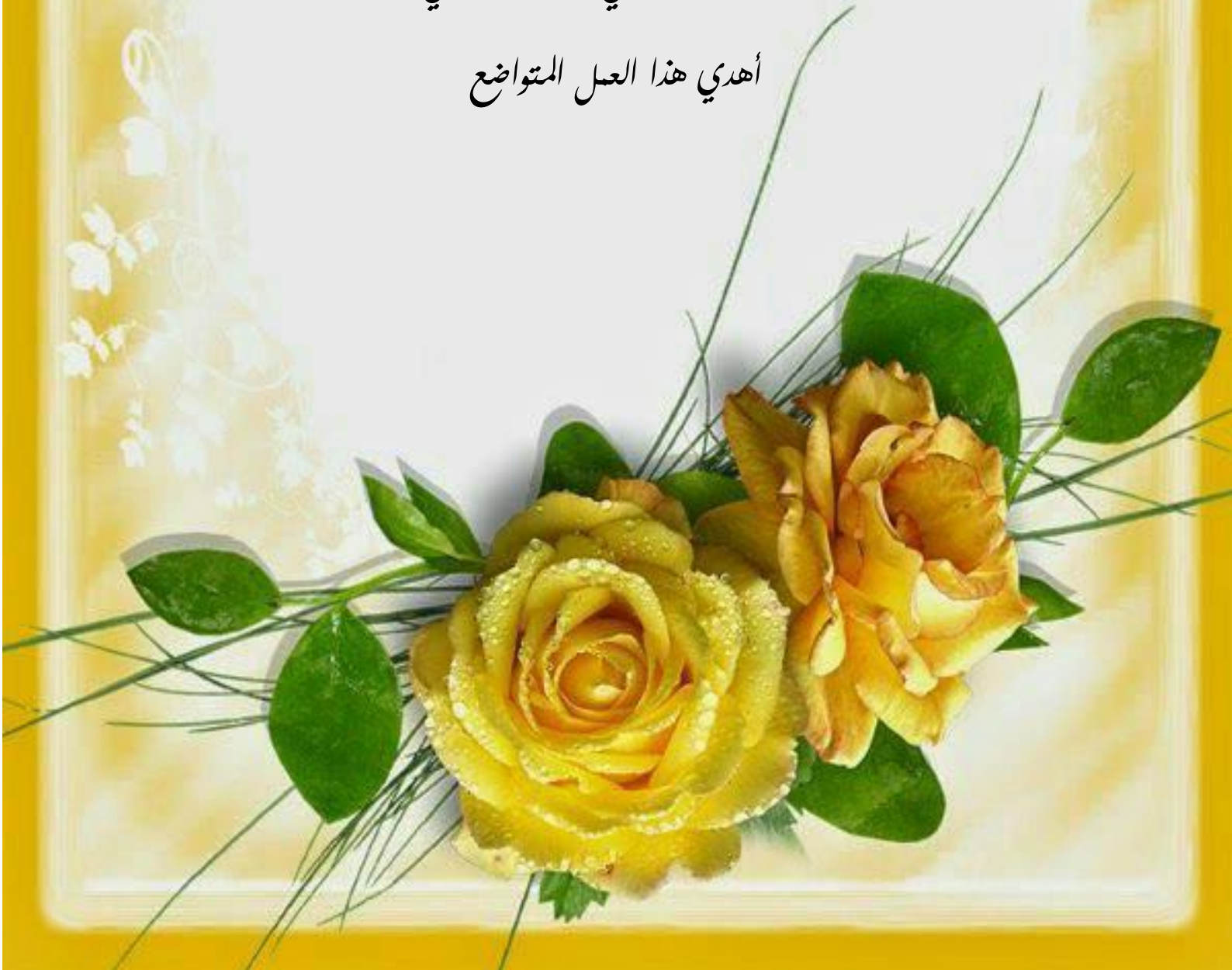
الإهداء

إلى والدي العزيزين، شكراً على كل الدعم والتضحيات،

إلى عائلتي وأحبتي الذين كانوا دائماً سنداً لي

إلى كل من وقف بجانبني خلال مسيرتي الدراسية

أهدي هذا العمل المتواضع



فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

مقدمة.....أ

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد.....	4
أولاً: أسباب الدراسة.....	5
ثانياً: أهمية الدراسة.....	6
ثالثاً: أهداف الدراسة.....	6
رابعاً: إشكالية.....	7
خامساً: الفرضيات.....	9
سادساً: تحديد المصطلحات والمفاهيم.....	9
سابعاً: المقاربة السوسيولوجية.....	15
ثامناً: الدراسات السابقة.....	17
خلاصة الفصل.....	24

الفصل الثاني: الإطار النظري للفساد الإداري

تمهيد.....	21
أولاً: الفساد الإداري عند المفكرين.....	22
ثانياً: التعريف الدولي للفساد الإداري.....	24
ثالثاً: أسباب بروز وتشكل مظاهر الفساد الإداري.....	27
رابعاً: آثار الفساد الإداري.....	34
خامساً: خصائص الفساد الإداري.....	35
سادساً: النظريات السوسيولوجية المفسرة للفساد.....	36
خلاصة الفصل.....	39

الفصل الثالث: الإطار النظري لالتفسير العقلاني

تمهيد.....	41
أولاً: التفسير داخل التنظيم.....	42
ثانياً: العقلانية والتفسير العقلاني.....	48
ثالثاً: النظريات التنظيمية لتفسير العقلانية.....	49
خلاصة الفصل.....	65

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد.....	67
أولاً: مجالات الدراسة.....	68
ثانياً: منهج الدراسة.....	71
ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....	71
رابعاً: المعالجة الإحصائية.....	72
خامساً: عينة الدراسة.....	74
خلاصة الفصل.....	79

الفصل الخامس: تحليل وتفسير النتائج

تمهيد.....	81
أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.....	82
ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.....	101
ثالثاً: مناقشة النتائج.....	129
رابعاً: النتائج العامة.....	135

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

74	جدول رقم (01): نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاور .
75	جدول رقم (02): يوضح عدد مفردات العينة
75	جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
76	جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
76	جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
77	جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل
78	جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
82	جدول رقم (08): وجود الفساد الإداري وعلاقته بنمط التسيير .
83	جدول رقم (09): أشكال الفساد وعلاقته بمستوى العمل بالبلدية.
85	جدول رقم (10): أسباب انتشار الفساد الإداري في البلدية وعلاقته بالعقوبات
87	جدول رقم (11): أسباب انتشار الفساد الإداري في البلدية وعلاقته بسير العمل داخل البلدية
89	جدول رقم (12): تأثير الفساد الإداري على أداء البلدية وعلاقته بسير العمل داخلها.
90	جدول رقم (13): تأثير الفساد الإداري على أداء البلدية وعلاقته مستوى العمل داخلها.
91	جدول رقم (14): تأثير الفساد الإداري على أداء البلدية وعلاقته بتقسيم الأعمال.
93	جدول رقم (15): نمط العمل بالبلدية ومستوى العمل داخلها
94	جدول رقم (16): نمط العمل بالبلدية وعلاقته بالتحديد الدقيق في تقسيم الأعمال
96	جدول رقم (17): نمط العمل بالبلدية وعلاقته بتطبيق العقوبات.
97	جدول رقم (18): سبب التمييز بين الموظفين ونمط التسيير من طرف المسؤول المباشر .
99	جدول رقم (19): سبب التمييز بين الموظفين وعلاقته بعدم المشاركة في العملية التسييرية
101	جدول رقم (20): التسبب وعلاقته بنمط التسيير من طرف المسؤول المباشر
103	جدول رقم (21): التسبب وعلاقته بالتحديد الدقيق في تقسيم الأعمال
105	جدول رقم (22): التسبب وعلاقته بمستوى العمل بالبلدية.

107	جدول رقم (23): العلاقة بين مظاهر التسبب والرقابة غير المباشرة
109	جدول رقم (24): أسباب التغيب وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار
111	جدول رقم (25): أثر التغيب على المشاركة في العملية التسييرية
113	جدول رقم (26): كيفية قضاء وقت في العمل وعلاقته بالحرية أثناء ممارسته
115	جدول رقم (27): كيفية قضاء الوقت في العمل في ظل التقيد بالتعليمات والقواعد التي تزيد في وتيرة الضغط المهني
117	جدول رقم (28): كيفية قضاء وقت في العمل وعلاقته بالتوافق الوظيفي.
119	جدول رقم (29): كيفية قضاء وقت في العمل وعلاقته بنمط العيش خارج وداخل البلدية.
121	جدول رقم (30): تنظيم الوقت والعراقيل المعيقة لتأدية الواجب الوظيفي
123	جدول رقم (31): تأثير المحسوبية في الترقيات والتعيينات وعلاقتها بتقبل المسؤول المباشر للاقترحات والمبادرات
125	جدول رقم (32): تأثير المحسوبية في الترقيات والتعيينات وعلاقتها نوعية الرقابة
127	جدول رقم (33): تأثير المحسوبية في الترقيات والتعيينات على كفاءة البلدية وعلاقته بأسباب الفساد الإداري

فهرس الأشكال

46	الشكل رقم (01): عجلة التسيير.
47	الشكل رقم (02): تطور التسيير.
70	الهيكل التنظيمي لبلدية حمام الضلعة

مقدمتہ

مقدمة:

تشكل المنظمات العمود الفقري للمجتمعات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية، إلا أن ظهور بعض المشاكل التنظيمية فيها خاصة ما كان منها ذو طابع خدماتي عمومي كالإدارة المحلية مثل نقشي ظاهرة الفساد الإداري فيها الذي يُعدّ أحد أخطر العوامل التي تهدد كفاءتها واستدامتها، وفي مواجهة هذا التحدي، يبرز التسيير العقلاني كمدخل استراتيجي لضبط العمليات الإدارية، وتعزيز الشفافية، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، ومن هنا تأتي أهمية دراسة العلاقة الجدلية بين هذين المفهومين، لفهم كيف يُمكن للفساد أن يشوّه المبادئ العقلانية للإدارة، وكيف يُمكن للتسيير العقلاني أن يكون أداة فعّالة لمحاربتة.

في عالم تتسارع فيه وتيرة التحديات التنظيمية، تظهر هذه الدراسة كيف أن الفساد الإداري ليس مشكلة أخلاقية فحسب، بل عائق هيكلي أمام تطور المنظمات، وكيف أن تبني التسيير العقلاني يُعدّ خيارًا استراتيجيًا لضمان الشفافية والعدالة والاستدامة، إن فهم هذه العلاقة يفتح الباب أمام إصلاحات جذرية تُعيد للمنظمات دورها كأداة للتقدم بدل أن تكون ضحية للفساد.

التسيير العقلاني يعدّ منهجًا أساسيًا لتقادي الآثار السلبية للفساد الإداري، فهو يعتمد على استخدام أساليب علمية وأدوات تنظيمية قائمة على تحليل البيانات واتخاذ القرارات المستندة إلى الحقائق والأدلة الموضوعية، كما يساهم التسيير العقلاني في تحسين إدارة الموارد، من خلال تبني أساليب فعّالة للرقابة والتخطيط، مما يحد من فرص الفساد ويعزز المساءلة والشفافية داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن التسيير العقلاني يفرض إطارًا من الالتزام بالقيم التنظيمية والأنظمة القانونية، مما يساهم في خلق بيئة تحفز على السلوك الأخلاقي وتعزز من فعالية الأداء المؤسسي، بالتالي تعزيز التسيير العقلاني في المنظمات يُعتبر خطوة حيوية نحو مكافحة الفساد الإداري وتحقيق الاستدامة والعدالة في الأداء المؤسسي.

من خلال ما سبق تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول في الشقين النظري والميداني جاءت على النحو الآتي:

الفصل الأول: والذي يشمل الإطار النظري للدراسة شمل إشكالية البحث، والتساؤل الرئيسي وكذا الأسئلة الفرعية والفرضيات المرتبطة بها، وتلاها توضيح أهم الأسباب لاختار الموضوع كما تناولنا موضوع الدراسة والأهداف الأساسية منها ومجموعة من الدراسات السابقة التي تعتبر مرجعا لموضوع دراستنا هذه.

الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للفساد الإداري حيث سنتعرض الى مختلف أنواع ومراحل وأسباب ومستويات الفساد الإداري.

الفصل الثالث: حيث تناولنا فيه التسيير في المنظمة، العقلانية والتسيير العقلاني والأهمية وأهم النظريات المفسرة لدراسته.

الفصل الرابع: شمل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التطرق الى مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري) وكذا اختيار مجتمع وعينة ومنهج الدراسة والأدوات المناسبة لجمع البيانات؛

أما في **الفصل الخامس** فقد احتوى على تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية spss، واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

لننهي دراستنا بخاتمة عامة ضمنها الى النتائج العامة وجملته من التوصيات والاقتراحات التي خلصنا إليها من خلال مسارنا البحثي.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يعتبر الإطار العام للدراسة أو الإطار التصوري، من أهم مراحل البحث العلمي فهو بمثابة الخطوة الأولى التي ينطلق منها الباحث في مشروع دراسته، وفي هذا السياق سيتم التطرق في الفصل إلى أساسيات البحث التي تتبعها الدراسة، والتي تتمثل في الإشكالية وصياغة أسئلة الإشكالية ثم تقديم أسباب ومبررات الموضوع، وكذلك أهمية وأهداف الدراسة ثم التعريف بأهم المفاهيم والمصطلحات الأساسية قصد تحديدها ثم التطرق لمقاربات السوسيولوجية المفسرة للظاهرة محل الدراسة.

أولاً: أسباب الدراسة

إن كل موقف يعيشه الإنسان يمكن أن ينبثق عنه موضوع بحث، وكل موقف يتعلق بالواقع الاجتماعي فهو قابل للبحث، وبالتالي يمكن القول انه لا توجد مواضيع بحث جديدة وأخرى ضعيفة، وذلك لأنه يمكن الحكم على المواضيع انطلاقاً من الباحث نفسه بمعنى هل هو متحمس له؟... هل له المراجع الكافية لإنجازه هل يمكن إنجازه وتحققه على أرض الواقع؟

فان اختيار موضوع البحث يخضع لجملة من الأسباب الذاتية والموضوعية، ومن أهم الأسباب التي استدعت لدراسة هذا الموضوع ما يلي:

الأسباب الذاتية:

- الموضوع شيق وجدير بالبحث والدراسة خاصة وهو من مواضيع البيثولوجيات الاجتماعية؛
- الرغبة الجامحة في دراسة الموضوع والاطلاع على خباياه؛
- معظم المؤسسات الخدماتية والاقتصادية والتجارية ينتشر فيها الفساد الإداري؛
- انتشار قيم عامية مثل الرشاوي في أوساط المجتمع الجزائري بمسمى الشبيبة مما انتقلت إلى المؤسسات، كالقراية، والمعارف والجهوية وهذه الصور من السلوكيات التي تتكرر في مختلف التنظيمات سواء الخدماتية أو الصناعية، تعيق طبيعة التسيير العقلاني الذي يتسم بالدقة في العمل؛
- رغبتنا الجامحة في معرفة مكن الضعف الذي تعيشه المنظمات الخدماتية خصوصاً من ناحية الاغراءات والرشاوي والفساد الإداري؛
- كون هذا الموضوع يندرج ضمن اهتماماتنا العلمية في التنظيم والعمل، بالإضافة لتقديرنا بأنه في حدود إمكانياتنا؛
- الرغبة في دراسة الفساد الإداري وتأثيره على تسيير العقلاني بالمؤسسة؛
- النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية باعتمادها على الموارد البشرية، وكشفها لطبيعة سلوكهم مما أدى بها إلى القدرة على التحكم في مواردها بما يخدم أهداف المؤسسة.

الأسباب الموضوعية:

- كون موضوع الفساد الإداري والتسيير العقلاني من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين في مجال تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل والانحراف والجريمة، إضافة لكونه ظاهرة بيثولوجية معقدة ومتعددة الأبعاد وحيرت الباحثين ومسؤولي المؤسسات على حد سواء، خصوصاً بارتباطه بالتسيير العلمي العقلاني بالمؤسسة؛

- الرغبة في فهم موضوع الفساد الإداري وأثاره على تسيير العقلاني؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساعد المؤسسات على التسيير العقلاني والحد من الفساد الإداري؛
- الهدف العام الذي يسعى البحث إلى تحقيقه هو تسليط الضوء ومعرفة واقع تطبيق التسيير العقلاني بالمؤسسة.

ثانيا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا الموضوع النظرية في محاربة هذه الظاهرة والتكثيف من فعاليات الإصلاح الإداري حتى يمكن إكساب الإدارة قدرا من المرونة والتطور بما يواكب التغيرات الحديثة والمجتمعات البشرية المتطورة والمتقدمة التي تسيير أجهزتها الإدارية العامة والخاصة بشكل سريع ومريح وأكثر ديناميكية. بينما تتجلى الأهمية العلمية في مواكبة نصوص القانون لهذه البيثولوجية الاجتماعية ألا وهي الفساد الإداري حظي بنصوص وافرة في القانون حيث تم النص عليه في القانون الجنائي وذلك من خلال مجموعة من الفصول والمواد مما يدل اهتمام الدولة بهذا السرطان المتجدر بين الإداريين. تظهر كذلك أهمية الموضوع من خلال ازدياد مكانة ظاهرة الفساد من الناحية السلبية ومساسها المباشر بالجانب الاقتصادي من خلال الحجم الكبير لتأثيرها في هذا الصدد مثل: تراجع معدلات الأداء وانخفاض معدلات النمو دوليا ومحليا إلى جانب خطورة موضوع الفساد ومساسها بالكثير من الجوانب التنموية في اقتصاديات الدول إن لم نقل تأثيرها البالغ على التخطيط والبرمجة حتى أصبح يعد من الأسباب الداعمة إلى توليد أزمات اقتصادية.

ثالثا: أهداف الدراسة

الهدف العلمي:

- مادام هدف علم الاجتماع هو الوصول إلى الحقيقة الاجتماعية، وإلى حقيقة المشاكل والقضايا والوقائع والأحداث، فإن أهداف الدراسة تتمثل في:
- محاولة الوصول إلى الظاهرة المدروسة وإظهار حقيقة الفساد الإداري.
 - تحديد مفهوم التسيير العقلاني بالمؤسسة.

الأهداف العملية:

- محاولة فهم الأسباب الحقيقية لانتشار ظاهرة الفساد الإداري بالمؤسسات الجزائرية؛
- محاولة إيجاد مدى تأثيرها على التسيير العقلاني وحوكمة المؤسسة؛

- تفسير وتحليل هذه العلاقة.

رابعاً: إشكالية

تعد ظاهرة الفساد الإداري من أكثر الظواهر انتشاراً في العالم، ذات جذور عميقة تتداخل فيها أسباب وعوامل متعددة تأخذ أبعاداً تتشابه فيها البيثولوجيات المختلفة التي تتوالد عنها، خاصة في المجتمعات النامية أو ما يُعرف بدول العالم الثالث. حيث تسود في هذه المجتمعات سياسات المكتب والبيروقراطية بمفهومها السلبي، مما يعزز من تفشي هذه الظاهرة. إن الفساد الإداري يمثل أحد أخطر التحديات التي تواجه المجتمعات المعاصرة، لا سيما في العقود الأخيرة، حيث شهدنا اتساعاً وعمقاً في تأثيراته، خاصة في الدول النامية. ويتجلى هذا التحدي في الأضرار الاجتماعية والاقتصادية العميقة التي يخلفها الفساد على مختلف الأصعدة. وفي هذا السياق، تصاعد اهتمام الباحثين في مجالات الاقتصاد، والقانون، وعلم السياسة، وعلم الاجتماع لفهم الأسباب العميقة للفساد الإداري، وقياس آثاره على النظام الاجتماعي والاقتصادي.

من بين العوامل الأساسية التي تسهم في انتشار ظاهرة الفساد الإداري هي التسبب، الذي يتجسد في غياب الرقابة الفعالة وتراخي إدارة المؤسسات. حيث يُعتبر التسبب بمثابة بيئة خصبة للفسادين، إذ يمنحهم الحرية اللازمة للتلاعب بالنظام دون خوف من العقاب. يرتبط التسبب بفقدان الانضباط داخل المؤسسات الإدارية، حيث لا تُطبق القوانين والأنظمة بشكل صارم، مما يؤدي إلى تدهور القيم المؤسسية وضعف الحوافز لتبني سلوكيات مهنية تتسم بالشفافية والنزاهة. في مثل هذه الظروف، يصبح الموظف العام أقل التزاماً بمسؤولياته، ويميل إلى اتخاذ قرارات غير مهنية قد تؤدي إلى فساد إداري متراكم.

أما العوامل الاجتماعية فهي تلعب دوراً محورياً في تكوين بيئة حاضنة للفساد الإداري. فالمجتمعات التي تعاني من التفاوتات الاقتصادية والاجتماعية قد تشهد زيادة في معدلات الفساد بسبب ضغط الفقراء والطبقات الضعيفة للحصول على مزايا أو امتيازات قد تكون متاحة عبر الوسائل الفاسدة. كذلك، فإن قلة الوعي المجتمعي بأهمية الشفافية والمساءلة قد تعزز من ثقافة الفساد، حيث يُنظر إلى الرشوة والمحسوبية كممارسات طبيعية في بيئات العمل. في بعض الأحيان، تكون هذه الممارسات قد ترسخت عبر الأجيال، مما يجعل مكافحة الفساد مهمة شاقة وطويلة الأمد.

القيم في المجتمع تعد أيضاً من العوامل المؤثرة في انتشار الفساد الإداري. إذ يُعد ضعف القيم الأخلاقية، مثل الأمانة والعدالة، من أبرز المسببات التي تفتح المجال للفساد. ففي المجتمعات التي يسود فيها تهميش القيم الأخلاقية، يمكن للفساد أن يصبح سلوكاً مقبلاً، بل وقد يُعتبر وسيلة مشروعة لتحقيق

مصالح شخصية أو جماعية. كما أن غياب التعليم والتوعية بالقيم الديمقراطية والحقوق الفردية يعزز من ثقافة الفساد، مما يؤدي إلى تدهور الأداء المؤسسي وضياع الثقة بين المواطنين والمؤسسات الحكومية. في هذا السياق، يظهر التسيير العقلاني كأداة رئيسية لمكافحة الفساد الإداري. فهو يتضمن التخطيط والتنظيم الرشيد للموارد والعمليات، بما يعزز الشفافية ويقلل من الفرص المتاحة للفسادين. يركز التسيير العقلاني على تحسين إدارة الموارد البشرية والمادية، ويعتمد على تقييم الأداء بشكل دوري، مما يحد من المخالفات الإدارية ويزيد من المساءلة. كما يساهم التسيير العقلاني في وضع آليات رقابة داخلية فعالة، تحد من الفجوات التي يمكن أن يستغلها الفاسدون لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المنظمة والمجتمع.

التربط بين هذه المتغيرات يُظهر العلاقة الدقيقة بين الفساد الإداري وأداء المؤسسات. فغياب التسيير العقلاني يؤدي إلى تقوية التسبب داخل المؤسسات، وبالتالي يزداد الفساد. كما أن تدهور القيم الأخلاقية وغياب الوعي الاجتماعي بالقيم المؤسسية يزيد من انتشار هذه الظاهرة. في المقابل، يُمكن للتسيير العقلاني أن يعزز من شفافية العمليات الإدارية ويحفز على التمسك بالقيم الأخلاقية والمهنية. فالمؤسسات التي تطبق استراتيجيات عقلانية في التسيير تتمتع بقدرة أكبر على محاربة الفساد، حيث تُفرض رقابة فعالة على الأنشطة الإدارية وتُحد من الممارسات الفاسدة.

إن تفشي الفساد الإداري في المجتمعات النامية، نتيجة للتسيب والعوامل الاجتماعية المترسخة وضعف القيم الأخلاقية، يتطلب تبني سياسات التسيير العقلاني كمنهج عملي للتحويل المؤسسي. يعتمد هذا التحويل على تعزيز الشفافية، وتطبيق القوانين بصرامة، وتشجيع المساءلة على جميع مستويات الإدارة، مما يُساهم في الحد من ظاهرة الفساد وحماية الموارد العامة من الهدر، ومن خلال ما سبق، فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما هي العوامل التي تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني بالمنظمة؟

الأسئلة الجزئية:

- هل العوامل الاجتماعية من بين العوامل التي تعيق التسيير العقلاني بالمنظمة ؟
- هل مظاهر التسبب التي ينتهجها العمال داخل المؤسسة تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني بالمنظمة؟

خامساً: الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

تعتبر العلاقات القرابية والشخصية والتسيب من بين العوامل المؤثرة في التسيير العقلاني بالمنظمة.

الفرضية الفرعية الأولى:

- تعد العلاقات القرابية والشخصية والمصلحية من بين العوامل التي تعيق التسيير العقلاني بالمنظمة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- مظاهر التسيب التي ينتهجها العمال داخل المؤسسة تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني بالمنظمة.

سادساً: تحديد المصطلحات والمفاهيم

الفساد لغة: يراد بها البطلان فيقال فسد الشيء فهو فاسد والمفسدة هي ضد المصلحة وتعني كلمة الفساد

Corruption ضد النزاهة Honest.

لغة هو (فسد) ضد صلح و (الفساد) لغة البطلان، ففساد الشيء يعني بطلانه.¹

ويتم التعبير عن الفساد بعدة معاني وفقاً لموقعه.

الفساد في اللغة العربية الفساد في اللغة العربية من فاء وسين ودال " كلمة واحدة فسد الشيء، كما

قال ابن منظور الفساد نقيض الصلاح، والاستفساد خلاف الاستصلاح.²

ومن هنا فإن مدلول الفساد في اللغة العربية وفقاً لما سبق يشير إلى كل سلوك يتضمن الخروج عن

قواعد الطبيعة وأحكام الفطرة الإنسانية السليمة، ويترتب على ذلك الضرر والخلل.

أما الفساد في اللغة الإنجليزية Corruption بمعنى فاسد متعفن، باطل الأخلاق، وذلك يعني ان

الفساد في اللغة الإنجليزية يعني التلف وتدهور التكامل والفضيلة ومبادئ الأخلاق وأيضاً الرشوة.

وبذلك يتضح أن مفهوم الفساد في اللغة الإنجليزية يشير إلى السلوك الفعلي، الذي ينطوي على

التلف والتدهور الأخلاقي.

وقد وردت كلمة الفساد في القرآن الكريم في عدة مواضع يراد بها معاني عديدة ، فقد أشار القرآن الكريم

في سورة الروم (الآية 41) الى الفساد باعتباره يمثل القحط والجذب حيث قال تعالى "ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي

الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ" ³ وأشار في سورة القصص

¹ محمود محمد معاذة، الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 72.

² هاشم الشمري، الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 19.

³ سورة الروم: الآية 41.

⁴ سورة القصص: الآية 83.

(الآية 83) الى الفساد باعتباره يعني الطغيان حيث قال تعالى "تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ" أو انه يعني عصيان الله تعالى كما في قوله إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خِلَافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ۚ ذَٰلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ (33) (سورة المائدة الآية 33).

تعريف الفساد اصطلاحاً:

أما بخصوص الفساد المالي والإداري تحديدا فلم يتفق الباحثون على تعريفه فمنهم من وسع مضمونه وذلك بربطه بالبعد الحضاري وما فيه من قيم وتقاليده ونظم عقائدية وسياسية ومنهم من اعتبره نتاجا للتسيب والفوضى أو استجابة للعوز والفقر أو رد فعل لأوضاع سياسية أو نفسية أو اجتماعية).¹

لذا فقد تعددت التعريفات حول هذا المفهوم بتعدد اختصاصات الباحثين.

فعلماء الاجتماع ينظرون إلى الفساد العمل الإداري بأنه يعني علاقة اجتماعية تتمثل في انتهاك قواعد السلوك الاجتماعي فيما يتعلق بالمصلحة العامة.²

أما علماء النفس فأنهم يعتبرون الفساد بأنه خلل في النظام القيمي للفرد والمجتمع الذي يدفع إلى اتخاذ سلوكيات منحرفة عن النظام السلوكي.³

في حين يراه رجال القانون بأنه انحراف عن الالتزام بالقواعد القانونية: ومن جملة ما قيل من تعريف للفساد العمل الإداري ذلك الذي يقول بأنه (إساءة للثقة العامة واعتداء على النزاهة التي ترجي في الموظف العام)، فهو النخر في جسد المجتمع الذي يقضي الى تهتكه وسقوط القيم الأخلاقية فيه والناجمة عن تفكيك وسائل السيطرة للمنظمة السياسية الفاقدة للمصداقية في صورة البيروقراطية بوجهها السيئ في ممارستها المتجاوزة باستغلال الحق العام للنفع الخاص).⁴

وترى منظمة الشفافية الدولية الفساد المالي والإداري بقولها "انه تحريف لسلطة ما لخدمة مصالح خاصة سواء تعلق الأمر بسلطة سياسية ام بسلطة قضائية أو ادارية اما اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام 2003 فإنها ارتأت أن لا تعطي تعريفا وصفيا أو فلسفيا للفساد المالي والاداري بل انصرفت إلى الإشارة الى الحالات التي يترجم فيها الفساد الى ممارسات فعلية على ارض الواقع ومن ثم تجريم هذه

5 سورة المائدة : الآية 33

¹ حنوش زكي: مظاهر الفساد الاداري في السلوك النومي للمواطن العربي، الأسباب والمعالجات، جامعة حلب كلية الاقتصاد عاشور، سوريا، 2003، ص128.

² احمد صقر: نحو برنامج متكامل لمكافحة الفساد المالي والإداري، اخبار الإدارة، دار المعرفة، الأردن، 1999، ص201.

³ عطوان خضر عباس: الفساد الإداري استحقاقات اجتماعية وسياسية ثقيلة، مجلة الزمان، العدد 180، 2004، ص15.

⁴ الشيخ داوود، عماد صلاح: الفساد والإصلاح، منشورات الكتاب العربي، البصرة، الكويت، 2003، ص20.

الممارسات وهي الرشوة بجميع وجوهها والاختلاس بجميع وجوهه والمتاجرة بالنقد وإساءة استغلال الوظيفة وتبييض الأموال وعرقلة سير العدالة.¹

ويري صندوق النقد الدولي الفساد المالي والإداري بأنه "علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة التي تهدف إلى استنتاج الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو مجموعة ذات علاقة بالآخرين"، في حين عرف البنك الدولي الفساد بقوله "إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم الموظف بقبول أو طلب وكالة أو وساطة لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشايي للاستفادة من الوظيفة العامة لتعيين الأقارب وسرقة أموال الدولة مباشرة".²

وجاء في موسوعة العلوم الاجتماعية تعريف للفساد يشير إلى أنه "استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح أو منافع خاصة".³

تعريف الفساد اجرائي: هي تجاوز الحد التسامحي لدى الضبط الاجتماعي داخل المؤسسة والمساس بالحقوق العام.

مصطلح التسيير

مفهوم التسيير :

للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل علماء الاقتصاد، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة.

عرفه تايلر: بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

كما يعرفه هربت سيمون: إن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها اخذ قرار بقدر ما هي عمليات تتطوي على فعل.

كما أن المصطلح الفرنسي Gestion في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث أنه يشير إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي

¹ مازن مرسول: في قضايا الفساد ومؤثراته المختلفة، مجلة النبأ، العدد 80، 2009، ص 75.

² عبد الفضيل محمد: مفهوم الفساد ومعايير، مجلة المستقبل العربي، العدد 309، 2009، ص 32.

³ السيد شتا على: الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، القاهرة، 1999، ص 56.

Management فإنه يشمل المفهوم الضيف بالإضافة إلى .القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.¹

كما يعرفه جميل أحمد توفيق بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسًا التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.²

التعريف الاجرائي للتسيير العقلاني:

التسيير العقلاني هو منهج إداري يعتمد على اتخاذ قرارات مبنية على التحليل الدقيق للبيانات وتنظيم العمليات بشكل منظم وشفاف. يهدف إلى تحسين الكفاءة المؤسسية من خلال التخطيط الفعال، وتوزيع الموارد بشكل أمثل، وتطبيق أنظمة رقابة لضمان تحقيق الأهداف، وتقليل فرص الفساد الإداري.

مصطلح القيم:

القيم هي الأشياء التي يؤمن بها الفرد إيماناً عميقاً يصل إلى مستوى الاعتقاد، وتشكل عنده قيمة عالية أو أهمية قصوى لا يمكن محال أن يتنازل عنها. وهي تختلف من فرد إلى آخر فمنهم من يرى أن الحق هو القيمة أو المعنى الذي يحارب من أجله ولا يتنازل عنه مهما كلف الأمر وهي قيمة نظرية، وآخر يرى المال هو القيمة الأكثر أهمية وهي قيمة اقتصادية، ومنهم من يرى المركز الوظيفي الرفيع هو القيمة الأعلى وهي قيمة اجتماعية.

وفي هذا يقول إبراهيم الغمري: لكي نفهم سلوك الأفراد لابد أن نتعرف على القيم والقواعد السلوكية التي تقبع وراء سلوكه، وتدفعه إلى سلوك معين والقيم ليست مجرد اعتقاد ولكنها اعتقاد مؤكد، وهي تمثل أشياء نؤمن بصحتها ونرغب بها.

فالقيم تعتبر إحدى الركائز الأساسية لثقافة المجتمع لذلك أصبح المفهوم ذا أهمية محورية وخاصة في علم الاجتماع، فلا يمكن أن يكون هناك مجتمع دون أن تكون هناك مجموعة منظمة من القيم الاجتماعية الموجهة لسلوك أعضائه، والتي تحقق وحدة الفكر داخل المجتمع.³

ويعرفها بيبيري على أنها: الاهتمام بأي شيء له فائدة وأهمية، وأن أي موضوع له أهمية يدل على أن له قيمة.⁴

¹ ابن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 107.

² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970، ص 10.

³ نبيل محمد توفيق، البناء النظري لعلم الاجتماع، مدخل لدراسة المفاهيم والقضايا، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1974، ص 190.

⁴ حسين محمد علوي، نحو توافق أفضل بين خصائص الفرد وبيئتي العمل والتنظيم العلوم الاجتماعية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 8.

وعلى هذا الأساس نقول: أنه على الرغم من اختلاف وتباين الأطروحات فان القيم هي أحكام يصدرها الفرد على الأشياء التي تحيط به، وتدفعه إلى الاهتمام لاعتبارات عدة فقد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو سيكولوجية أو جمالية أو دينية وقد تعبر عن نفسها من خلال سلوك أو موقف أو من خلال رغبات وميول كما أنه لكل فرد إطارا مرجعيا في الحكم على الشيء منبعه تنشئته الاجتماعية والثقافة والاعتقادات والنظم الخاصة به... الخ.

كما تؤدي قيم الثقافة التنظيمية دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم وجودها، وتؤثر في أنشطة العاملين بها، لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية، وتبنيها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات الإدارية. وما نود دراسته بالنسبة لهذه القيم في هذه الدراسة هو مدى التوافق بين القيم المتشبع بها العامل من خلال التنشئة التنظيمية لديه، والقيم التنظيمية التي يصطدم بها داخل المؤسسة.

القيم التنظيمية:

يعرفها كل من فرانسيس ومايك وود كوك " بأنها الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم.¹

والقيم التنظيمية هي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... إلخ".²

كما تعرف القيم التنظيمية بأنها " الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ".³

ويؤدي المديرون، والقادة دورا كبيرا في صناعة وتشكيل القيم التنظيمية، وذلك من خلال بث القيم التي يؤمنون بها، ويتم ترجمة بعض جوانب القيم في شكل قوانين وأنظمة تحدد الأشياء المطلوبة والمرغوب القيام بها.⁴

ومن خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للقيم التنظيمية.

¹ عبد الله عقله الخزاعلة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص45.

² محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 12.

³ عبد الحفيظ مقدم: علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك "دراسة إمبريقية"، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 16، جامعة الكويت، 1994، ص156.

⁴ عبد الله عقله مجلي الخزاعلة، مرجع سابق، 2008، ص 46.

التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:

هي مجموعة القيم التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتنظم العلاقات في بيئة العمل وهي تعكس ثقافة المؤسسة، وتعبّر عن أهدافها واتخاذ قراراتها، والقيم التنظيمية المعنية في هذه الدراسة:

مفهوم التسبب:

لغة: هو ترك الشيء يسير على رسله، والسائبة هي الناقة التي كانت تُسبب في ال جاهلية لنذر أو نحوه والسائبة أيضا هو العبد كان الرجل إذا أعتق عبدا إذا قال لعبده أنت سائبة عتق ولا يكون ولأؤه له أما في اللغة الفرنسية يقصد بمفهوم التسبب *laisser-aller* والذي يدل على الإهمال والتهاون وعدم الاكتراث ويقصد بالتسبب أيضا غياب الإدارة والقوة والطاقة لإنجاز عمل معين¹.

اصطلاحا:

يعرف التسبب على أنه سلوك منحرف يدل على الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة

إجرائيا:

هو عبارة عن مؤشر دلالي عن وجود انحرافات يسلكها الموظفين داخل المنظمة، يمكن التنبؤ به من خلال عدم احترام اللوائح والأنظمة القانونية المنصوص عليها، عدم الاهتمام بالأعمال الموكلة، الإهمال ... إلخ

مفهوم التسبب الوظيفي

اصطلاحا: يعرفه الصيرفي بأنه ظاهرة تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المجهود والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم وضوح العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية.²

ويعرف أيضا على أنه إهمال الموظف لأداء مهامه ويقصد بالإهمال حسب Robin "أنه حالة خفية تقود للأسوء مثل الإدمان على الغياب والتأخير ونقص في الأداء مع زيادة نسبة أخطاء العمل وعرف أبو إدريس التسبب الوظيفي بأنه الانحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة، أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته الواجبات والسلوك الذي ينص عليه النظام والقواعد التنظيمية العامة أو أوامر الرؤساء في حدود القانون، أو الخروج على مقتضى الواجب، أو أن يقصر في تأدية وظيفته بما يتطلب في

¹ الصيرفي محمد: أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان الأردن، 2007، ص 272.

² الصيرفي محمد: المرجع السابق، ص 43.

ذلك من أمانة، أو أن يخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها أو هو مظهر سلبي يندرج ضمن منظومة السلوك الإداري ينتج عن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة.

سابعا: المقاربة السوسيولوجية

يعد الفساد الإداري من الظواهر التي تؤثر بشكل جوهري على أداء المنظمات، سواء كانت عامة أو خاصة، إذ يسهم في تدهور الكفاءة و الشفافية داخل المؤسسات ويعوق تحقيق الأهداف المؤسسية، ينعكس تأثير الفساد على أنماط التنظيم والقرارات الإدارية، حيث يُحرف الفساد مسار العمل ويُضعف من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ولفهم هذا التأثير، نقدم في هذه المقاربة السوسيولوجية تحليلاً لأبعاد الفساد الإداري مثل المحسوبية، القرابة، التسبب، الرقابة و الاتصال وكيفية تأثيرها على التسيير العقلاني في المنظمات.

المحسوبية تعتبر من أبرز مظاهر الفساد الإداري التي تؤثر سلباً على التسيير العقلاني داخل المنظمة، في السياق السوسيولوجي، تعني المحسوبية الاعتماد على العلاقات الشخصية في اتخاذ القرارات، بدلاً من الاعتماد على الكفاءة و الجدارة، كما يُبين ماكس فيبر في كتابه "الاقتصاد والمجتمع" (1922) أن السلطة داخل الأنظمة البيروقراطية لا ينبغي أن تعتمد على العلاقات الشخصية بل على القواعد الرسمية والنظامية، وهو ما يتنافى مع ثقافة المحسوبية (Weber, 1922)، يؤدي هذا إلى إهدار الفرص و التمييز في التعيينات و الترقيات، وبالتالي يؤثر بشكل كبير على فعالية الأداء المؤسسي ويؤدي إلى بيئة عمل غير منصفة.

من خلال هذا النوع من التمييز الاجتماعي، يعاني الموظفون الجادون من التحجيم في فرص الترقية، مما يعزز من التساهل الإداري ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، هذا يُضعف التسيير العقلاني، الذي يعتمد على توزيع الموارد والفرص بشكل عادل وشفاف لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

القرابة تلعب دوراً مشابهاً للمحسوبية في تعزيز الفساد الإداري داخل المنظمة، ففي حالات كثيرة، يتم توظيف أو ترقية الموظفين بناءً على العلاقات الأسرية بدلاً من مؤهلاتهم أو قدراتهم، وفقاً لـ نظرية التبادل الاجتماعي (Homans, 1958)، فإن الأفراد في المنظمات قد يفضلون العلاقات الشخصية على العمل المؤسسي، ما يساهم في نظام محاباة يضاعف من الشفافية و العدالة في عمليات اتخاذ القرارات، هذا بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي، حيث يصبح الموظف أقل تحفيزاً عندما يشعر بأن الترقية أو التوظيف يعتمد على العلاقات العائلية أكثر من القدرة والكفاءة.

تسهم الرقابة في تعزيز التمييز داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى غياب التكافؤ و المساواة بين الموظفين ويُضعف من التسيير العقلاني، الذي يعتمد على معايير موضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية. التسبب في العمل هو الإهمال أو اللامبالاة في أداء المسؤوليات الوظيفية، وهو من أبرز مظاهر الفساد الإداري، يشير إميل دوركهايم في "تقسيم العمل الاجتماعي" (1893) إلى أن فقدان الانضباط و التراخي في تطبيق القوانين يمكن أن يؤدي إلى الانحرافات الاجتماعية داخل المنظمة (Durkheim, 1893)، من خلال التسبب، تصبح الأنظمة واللوائح غير فعالة، ويقل الالتزام بالقيم التنظيمية، ما يؤدي إلى إهدار الوقت و الموارد ويقلل من الإنتاجية العامة للمؤسسة.

عندما يعم التسبب داخل المنظمة، تتأثر عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه التي يعتمد عليها التسيير العقلاني لتحقيق الأهداف المؤسسية، تصبح الرقابة على العمليات أقل فعالية، ويُترجم ذلك إلى ضعف الأداء وعدم التنسيق الجيد بين الفرق داخل المنظمة.

تلعب الرقابة دورًا أساسيًا في مكافحة الفساد الإداري وضمان التسيير العقلاني داخل المنظمات، بحسب دراسات الفعالية التنظيمية، فإن الرقابة الداخلية تُساهم في كشف المخالفات و تسريع الإصلاحات الإدارية (Thompson, 1967)، تعتبر الرقابة الداخلية إحدى الأدوات الأساسية لضمان المساءلة و الشفافية في القرارات التنظيمية، مما يقلل من فرص الفساد ويُعزز العدالة بين الموظفين.

عندما تكون الرقابة ضعيفة أو غائبة، يتفاقم الفساد الإداري وتصبح المنظمة عرضة للممارسات الفاسدة التي تؤدي إلى إضعاف الإنتاجية وتدهور الفعالية المؤسسية، إن الرقابة الدقيقة التي تشمل متابعة الإجراءات و مراجعة الأداء تُعد خطوة حاسمة في تعزيز التسيير العقلاني وضمان استخدام الموارد بشكل فعال.

الاتصال هو عنصر حاسم في بناء ثقافة تنظيمية شفافة و فعالة، وفقًا لـ نظرية الاتصال في التنظيم (Shannon & Weaver, 1949)، يعتبر الاتصال المفتوح بين الأفراد في المنظمة وسيلة مهمة لضمان تدفق المعلومات بشكل صحيح وفعال، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي (Shannon & Weaver, 1949)، في حالة وجود فساد إداري، تتعطل قنوات الاتصال، ويُحرم الموظفون من التعبير عن آرائهم أو الإبلاغ عن المخالفات، مما يعزز البيئة الفاسدة.

الاتصال الجيد يُساعد في رصد الأخطاء و التنبيه للمشكلات في الوقت المناسب، ويُعزز من المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات، من خلال التواصل المفتوح، يمكن للموظفين تقديم اقتراحات و حلول مبتكرة تساهم في تحسين العمليات التنظيمية والحد من الفساد الإداري.

إن الفساد الإداري، من خلال تأثيره على الأبعاد المختلفة مثل المحسوبية، القرابة، التسبب، الرقابة و الاتصال، يُعطل التسيير العقلاني داخل المنظمات، إذ يُعزز الفساد من عدم العدالة و التمييز في التعيينات والترقيات، ويؤدي إلى تدهور الكفاءة المؤسسية و ضعف الانضباط في أداء الموظفين، من أجل مكافحة الفساد وتحقيق التسيير العقلاني، يجب تعزيز الرقابة الداخلية، الشفافية في التواصل، وتطبيق العدالة التنظيمية في كل مراحل التوظيف والترقية، وذلك من خلال تحسين البيئة التنظيمية وتوفير فرص متكافئة لجميع الموظفين.

ثامنا: الدراسات السابقة

1. دراسة قواجلية آمال بعنوان: "واقع الفساد الإداري بين التجديد الاجتماعي والصراع الاقتصادي في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية في عصر العولمة والمعلوماتية ومرحلة اقتصاد السوق"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، سنة 2016، حيث كان التساؤل في هذه الدراسة:

- كيف يتجسد الفساد الإداري في المؤسسة العمومية بين التجديد الاجتماعي والصراع الاقتصادي؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال جمع معلومات ورصدها وذلك عبر بعض أدوات المنهجية منها الملاحظة المباشرة، والمقابلات الشخصية، واستمارات تحليل المحتوى، في حين كان حجم العينة 212 مبحوث من مجتمع الدراسة المقدر ب 445 فرد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن ذكر بعضها في النقاط التالية:

- تشير الدراسة إلى أن الفساد الإداري في المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية يشكل انحرافات تنظيمية تتطور في أحد أشكالها الأخرى إلى انحرافات تنظيمية تؤثر على الأنساق الفرعية داخل المؤسسة وعلى كل العمليات الإدارية، وهذا يعني الخروج عن المعايير والقواعد القانونية.
- خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة الجزائرية العمومية الصناعية أصبحت مؤسسة تنتج مجرمين مهنيين أكثر تنظيما من المافيا الإجرامية، فالدولة الجزائرية يحقق الفساد الإداري في تطورها الاقتصادي تراجعا نتيجة للاختلاس والرشوة، واستغلال النفوذ، والابتزاز، والتهديد.
- أن الانحرافات الإدارية تتحول إلى جرائم منظمة، وذلك نتيجة من ممارسة العمليات الإدارية في شكلها البشري والمالي والتقني، وهذا عبر بعض أشكال الفساد كالرشوة، والمحسوبية،

والمحاباة، وفي المقابل تظهر على مستوى التكوين الجرائم المنظمة من خلال اختلاس المال العام، وتزوير قيمة الأموال الموجهة للتكوين وتضخيمها.

2. دراسة جواني سعاد بعنوان: "جريمة تبييض الأموال ودورها في نشر الفساد في المجتمع الجزائري"، رسالة دكتوراه علوم، جامعة باجي مختار عنابة، سنة 2013.

انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: ما هو الدور الذي تلعبه جريمة تبييض الأموال في نشر الفساد المتفشي في المجتمع الجزائري؟ كما أشارت الدراسة إلى بعض المتغيرات منها: جريمة (التزوير، الاتجار بالمخدرات، التهرب الضريبي، تمويل الجماعات الإرهابية، المتاجرة بالأسلحة).

تعتبر الدراسة من البحوث الوصفية التحليلية، كما استخدمت أسلوب تحليل المضمون لجمع البيانات من خلال استمارة تحليل المستوى وفق (وحدات، وفئات)، كما تم الاعتماد على عينة قصدية قوامها 74 قرار إحالة عن المجالس القضائية الجزائرية. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- كشفت الدراسة على أن جريمة تزوير الأموال تعتبر مظهرا من مظاهر الفساد المتفشي في المجتمع الجزائري، وذلك من خلال وجود علاقة وثيقة بين جريمة تزوير الأموال وجريمة تبييض الأموال.
- أثبتت الدراسة أن جريمة تزوير وثائق إدارية تعتبر مظهرا من مظاهر الفساد المتفشي في مجتمعنا.
- وكشفت الدراسة عن وجود صلة وثيقة بين جريمة تبييض الأموال وجريمة الاتجار بالمخدرات، التي تعتبر من أهم مظاهر الفساد في المجتمع الجزائري، (كوكابين، كيف معالج، قنب هندي).
- وأثبتت الدراسة أن جريمة التهرب الضريبي ارتبطت بجرائم أخرى كاختلاس أموال عمومية، وإساءة استغلال الوظيفة كلها تعتبر من أهم مظاهر الفساد في المجتمع الجزائري.
- كما أن جريمة الانخراط في جماعات إرهابية وتمويلها يعتبر مظهرا من مظاهر الفساد في المجتمع الجزائري، وكذا جريمة المتاجرة بالأسلحة والذخيرة، وهذا كله تدعمه الاتفاقيات والمواثيق الدولية.

3. دراسة: بن العيافوي فيصل: "التنشئة الوظيفية وإشكالية العقلانية في المنظمة الجزائرية العمومية والخاصة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع العمل والتنظيم بجامعة الجزائر بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية سنة 2017 حيث تمحورت الإشكالية حول الأسئلة التالية:

- هل التنشئة الاجتماعية في الأسرة الجزائرية تعمل على غرس فكرة الولاء اتجاه المؤسسات الحديثة؟ أم تنمي فيهم الشعور بالمسؤولية والولاء اتجاه العائلة وأفرادها؟
 - هل يمكن اعتبار أن الأسرة هي المؤسسة الوحيدة التي تعمل باستمرار على إعادة إنتاج الذهنية التي لا تتماشى مع المؤسسة الحديثة؟
 - هل يمكن اعتبار أن القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، وبالتالي لا تعيق المشروع الصناعي الحديث؟
 - هل يمكن اعتبار عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم الصناعي، يعود في الأساس إلى إشكالية العامل وهروبه من المسؤولية؟
 - هل يمكن اعتبار أن الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال، داخل التنظيم الصناعي؟
- وتهدف الدراسة إلى محاولة تحديد مسؤولية وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية فيما ينسب إليها من سلبيات، وذلك من خلال التعريف بطبيعة الظروف والشروط العامة التي نشأت ونمت فيها، والأهداف التي أوكلت إليها، ونمط نظام الإدارة الملى عليها. ووصف المؤثرات الخارجية - السياسية والاقتصادية والاجتماعية - التي تلعب دورا هاما في التأثير على المؤسسات العمومية، كما تهدف أيضا إلى محاولة وصف البيئة الداخلية باعتبارها تمثل مصدرا للضغوط والمضايقات، وطبيعة العلاقة بين مكونات البيئة الداخلية والأداء السلوكي، والتعريف بأهم الملامح والخصائص المميزة للبيئة الجزائرية وتأثيراتها على أداء وفعالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ودورها في تشكيل السلوك العقلاني والمتمثل في الأداء الجيد والفعال.
- ولتحقيق الأهداف استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذا المنهج الوصفي بهدف فحص الظاهرة المراد دراستها وتحليلها موضوعيا، وقد استعمل هذا المنهج في وصف ظاهرة التنشئة الاجتماعية وتأثيرها على الأفراد من حيث تشكيل العقلانية في الفكر والسلوك وأثر ذلك على المؤسسة التي يعمل بها الأفراد من حيث العلاقات والولاء، والقيم، والانضباط والانصياع إلى الأوامر والمسؤول، والإشراف الخ...، ووصف ذلك كميا وتصنيفها وتحليلها وإبراز مختلف خصائصها، وتوضيح ارتباط التنشئة والعقلانية فيه وتفسير ذلك بشكل علمي منظم، وقد تم تطبيق الدراسة باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات وأداة المقابلة والملاحظة.

وكان العدد الإجمالي لعمال مجمع صيدال المدينة من العمال المؤقتين ورجال الأمن يقدر بـ 1385، وطبق نسبة 21 % على أفراد العينة من حيث عدد أفراد العينة وتوصل الباحث إلى نتائج مفادها:

- تعمل التنشئة الأسرية على تنمية شعور الولاء تجاه العائلة وأفرادها أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة، والتي برهنت على أن الأسرة قامت فعلا- وهذا طبعا كاستنتاج من خلال أجوبة المبحوثين - بصناعة الولاء لها ولأفرادها على حساب المؤسسة الحديثة التي تتطلب تنظيما عقلانيا.
- تعمل التنشئة الأسرية على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة، وهذا معناه أن بعض المؤسسات التعليمية انطلاقا من سلوكيات بعض مربوها المعلمين ابتعدت عن صناعة الأفكار والقيم المتعلقة بالحدثة والموضوعية، وجسدت قيما لا تتماشى والمؤسسة الحديثة مثل التكاسل، اللامبالاة، إهدار الوقت...
- القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، ومنه تعيق المشروع الصناعي الحديث، بمعنى أن القيم لا تتماشى ومتطلبات التنظيم الحديث لأن اللامبالاة والتحليل على نظام المؤسسة وإهدار الوقت، يوحي أن العامل ما كان يوما يعمل للمؤسسة بل همه الوحيد هو المنصب والراتب الشهري وهذا ما تأكد فعليا ميدانيا.
- بأن عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية، تأكد هذا ميدانيا، فنسبة كبيرة من المبحوثين سواء عمال التحكم أو الإطارات وحتى المنفذين، إضافة إلى المقابلات التي أجريت على بعض المسؤولين تأكد لديها أن العامل يحمل ثقافة الهروب من المسؤولية والعجز والاتكالية، وهي مؤشرات تعطي دلالة واضحة على عدم التمسك بالتسيير العلمي الموضوعي.
- الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي.

4- دراسة ديفيد جاننثيس بعنوان "منظمة وتنظيم الفساد" (2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تنظيم الفساد داخل المنظمات، مع التركيز على فهم العلاقة بين الهيكل التنظيمي، السلطة، والفساد الإداري.

اعتمدت الدراسة على مقارنة متعددة التخصصات، حيث دمجت نظريات التنظيم والتنظيمية مثل "تكوين المنظمة عبر التواصل"، "التنظيم الاجتماعي"، "التنظيم الجزئي"، "التنظيم الكامل"، "النيوباترياركية"، و"الزبائنية" لفهم كيفية تنظيم الفساد داخل المنظمات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت الدراسة أن الفساد لا يحدث بشكل عشوائي، بل يتم تنظيمه داخل المنظمات لتقليل المخاطر والشكوك المحيطة به.

الهيكل التنظيمي والسلطة: تبين أن الهيكل التنظيمي والسلطة داخل المنظمة يؤثران بشكل كبير على كيفية تنظيم الفساد وانتشاره.

أوضحت الدراسة أن وجود علاقات زبائنية ونيوباترياركية داخل المنظمات يعزز من انتشار الفساد، حيث تُستخدم هذه العلاقات لتسهيل وتنظيم الأنشطة الفاسدة.

خلصت الدراسة إلى أن الفساد الإداري يُعتبر ظاهرة منظمة داخل المنظمات، حيث يتم تنظيمه بشكل واعي لتقليل المخاطر المرتبطة به. لذلك، يُعتبر تعزيز التسيير العقلاني من خلال تحسين الهيكل التنظيمي، وتطبيق آليات رقابة فعّالة، وتطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة من الوسائل الفعّالة لمكافحة الفساد الإداري.

التعقيب على الدراسات السابقة:

1- من حيث الأهداف:

أوجه التشابه:

جميع الدراسات تهدف إلى فهم تأثير الفساد الإداري على الفعالية المؤسسية أو على التسيير العقلاني. سواء كان ذلك في المؤسسات العمومية الجزائرية أو في بلدية حمام الضلعة أو في سياقات أخرى.

تهدف الدراسات أيضًا إلى تحليل العوامل الاجتماعية مثل العلاقات القرابية والمحسوبية التي تؤثر على انتشار الفساد الإداري.

معظم الدراسات تسعى إلى تقديم حلول أو توصيات لتحسين التسيير المؤسسي والحد من الفساد، وهذا يتماشى مع هدف دراستك في تقديم توصيات لتطبيق التسيير العقلاني.

الاختلاف:

دراستنا تركز على الفساد الإداري وتأثيره على التسيير العقلاني في البلدية الجزائرية كمؤسسة محلية، بينما الدراسات الأخرى تتناول الفساد في المؤسسات العمومية الصناعية (دراسة قواجلية) أو في سياق الجرائم المالية مثل تبييض الأموال (دراسة جواني) دراسة بن العيفاوي تركز على التنشئة الاجتماعية وتقييم مدى تأثير القيم العمالية على سلوكيات العقلانية في العمل داخل المؤسسات الجزائرية.

2- من حيث الأدوات:

• التشابه:

معظم الدراسات تستخدم الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، مثل دراستك ودراسة بن العيفاوي ودراسة قواجلية.

المقابلات تم استخدامها أيضًا في بعض الدراسات (مثل دراسة بن العيفاوي) لفحص سلوكيات الأفراد داخل المنظمات.

بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة جواني اعتمدت على تحليل المضمون من خلال القرارات القضائية، وهو مشابه لأسلوب جمع البيانات عبر السجلات في دراستك.

• الاختلاف:

في دراستك، تم الاعتماد على استبيانات موزعة على الموظفين في بلدية حمام الضلعة، بينما دراسة قواجلية استخدمت مزيجًا من الملاحظة المباشرة، المقابلات الشخصية، و استمارات تحليل المحتوى. دراسة جواني تعتمد على تحليل المضمون باستخدام عينة من 74 قرار إحالة من المجالس القضائية، بينما دراستك تتجنب هذا النوع من التحليل، وتركز على البيانات الميدانية المباشرة.

3- المنهج:

• التشابه:

المنهج الوصفي هو المشترك بين معظم الدراسات، بما في ذلك دراستك ودراسة قواجلية ودراسة بن العيفاوي، حيث يركز هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، مع تحليل مكونات الفساد الإداري وآثاره.

المنهج الوصفي يساعد على تحليل أسباب الفساد وانتشاره داخل المؤسسات، بالإضافة إلى تحديد العوامل المؤثرة على الفعالية الإدارية والتسيير العقلاني.

• الاختلاف:

دراسة جاننتشيس اعتمدت على مقارنة متعددة التخصصات باستخدام نظريات تنظيمية مثل "التنظيم الاجتماعي" و"النيوباترياركية"، مما يجعل منهجها أكثر تنوعاً في استخدام النظرية التنظيمية مقارنةً بمنهج الدراسات الأخرى التي تركز على التحليل الوصفي للظواهر الاجتماعية.

4- العينة:

• التشابه:

جميع الدراسات اعتمدت على عينات من الموظفين في المؤسسات العمومية أو القطاع العام، سواء كانت بلدية (دراسك) أو مؤسسات عمومية صناعية (دراسة قواجلية). في معظم الدراسات، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية أو مقصودة من العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية لدراسة مواقفهم وآرائهم حول الفساد الإداري.

• الاختلاف:

دراسة قواجلية اعتمدت على عينة من 212مبحوث من مجتمع مكون من 445 فرد، وهو حجم عينة أكبر مقارنة بدراسك، التي تركز على عينتك المحلية في بلدية حمام الضلعة 660 (موظف). دراسة جواني اعتمدت على 74 قرار إحالة من المجالس القضائية، مما يجعل عينتها قانونية وقائمة على القرارات القضائية المتعلقة بالفساد المالي. دراسة بن العيفاوي شملت عينة من 1385 فرداً من مجمع صيدال، ويعتمد اختيارها على التوزيع النسبي عبر فئات متعددة من العمال.

خلاصة المقارنة:

• التشابه: جميع الدراسات تتناول الفساد الإداري وأثره على الفعالية المؤسسية والتسيير العقلاني. جميعها تستخدم المنهج الوصفي لجمع البيانات وتحليلها، وتستخدم استبيانات كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

• الاختلاف: تختلف الدراسات في السياق والنطاق (المؤسسات العمومية الصناعية مقابل البلديات)، كما تختلف في الأساليب (مثل الملاحظة الشخصية في دراسة قواجلية أو تحليل المضمون في دراسة جواني). أيضاً، عينة دراسك تقتصر على موظفي البلدية، بينما دراسات أخرى تشمل مجموعات صناعية أو قرارات قضائية.

خلاصة

من خلال هذا الفصل والدراسات السابقة التي تم تناولها، يتضح أن الفساد الإداري يشكل عائقاً رئيسياً أمام التسيير العقلاني في المؤسسات الجزائرية، بما في ذلك بلدية حمام الضلعة، حيث يساهم الفساد في إضعاف الرقابة، وضعف القيم المؤسسية، وغياب الشفافية، مما يعوق تطبيق التسيير العقلاني الذي يعتمد على التنظيم الدقيق والفعال للموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المؤسسية، كما أن العوامل الاجتماعية مثل المحسوبية، العلاقات القرابية، والجهوية تلعب دوراً بارزاً في انتشار الفساد داخل المؤسسات، مما يساهم في تقويض فعالية الأداء الإداري.

الفصل الثاني

الإطار النظري للفساد الإداري

تمهيد:

تعتبر ظاهرة الفساد والفساد الإداري بصورة خاصة ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعادا واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينهما، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر، سنحاول في هذا الفصل أن نتعرف على الفساد عند المفكرين، وكذا التعريف الدولي له، أسباب بروزه وآثاره على المؤسسات والمجتمع ككل.

أولاً: الفساد الإداري عند المفكرين

يصعب إيجاد مفهوم موحد للفساد الإداري وهذه الصعوبة ترجع للأسباب عديدة من بينها تعقد ظاهرة الفساد واختلاف مناهج دراستها وتعدد أشكال التعبير عنها وتنوع المشاركين في نقاشها وبحثها، لذلك أعطيت عدة تعريفات لهذه الظاهرة من قبل المفكرين، ومن ضمن هذه التعاريف التي أعطيت للفساد الإداري تذكر ما يلي:

تعريف صمول هشتون حيث يعرفه بأنه: سلوك الموظف العام عندما ينحرف عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف وغايات خاصة¹.

كما عرفه اديلهرتز وهو من أوائل الفقهاء الذين قدموا تعريفاً للفساد الإداري بأنه: "فعل غير قانوني أو صورة من الأفعال غير القانونية التي تم ارتكابها بأساليب غير مادية ومن خلال أساليب سرية تتسم بالخداع القانوني والاجتماعي وذلك للحصول على أموال أو ممتلكات أو تحقيق مزايا شخصية"².

إضافة إلى ما تقدم نجد أن جوزيف ناي يعرف الفساد الإداري بأنه: سلوك مخالف للواجب الرسمي بسبب المصلحة الشخصية مثل العائلة أو القرابة أو الصداقة أو الاستفادة المادية واستغلال المراكز ومخالفة التعليمات بغرض ممارسة النفوذ والتأثير الشخصي ويدفع هذا السلوك إلى استعمال الرشوة أو المكافأة لمنع عدالة أو موضوعية شخص معين في مركز محترم وكذا يشمل سوء استخدام المال العام مثل التوزيع غير القانوني للموارد العامة من أجل الاستفادة الخاصة³.

وقد عرف الفساد الإداري عند الفقهاء العرب بمعاني مقاربة نذكر منها:

ما أورده الدكتور أحمد رشيد في كتابه الفساد الإداري الوجه القبيح للبيروقراطية المصرية⁴.

عندما قال بأن الفساد هو: "تصرف وسلوك وظيفي سيء فاسد خلاف الإصلاح هدفه الانحراف والكسب الحرام والخروج عن النظام المصلحة شخصية"⁴.

كما نجد أن الدكتور صلاح الدين فهمي محمود قد توصل إلى أن الفساد الإداري هو: "كل تصرف غير قانوني مادي أو أخلاقي من جانب العاملين يسود في بيئة بيروقراطية يهدف إلى تحقيق مصالح

¹ نقمازي سفيان، الإطار الفلسفي والتنظيمي للفساد الإداري والمالي، الملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، جامعة البليدة، الجزائر، 2022، ص 04.

² بوحندة رابح، الفساد الإداري بين النظرة الفلسفية والقانونية، مجلة الواقع العربي للأبحاث، الأردن، 2018، ص 33.

³ نقمازي سفيان، مرجع سابق، ص 05.

⁴ أحمد رشيد، الفساد الإداري الوجه القبيح للبيروقراطية المصرية، دار الشعب، القاهرة، 1986، ص 85.

شخصية على حساب المصلحة العامة مما يؤدي إلى هدر في موارد الدولة الاقتصادية، الأمر الذي ينعكس بالسلب على عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية يؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي".¹

وقد عرفه عامر الكبيسي على : " أنه سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير شرعية أو هو استغلال السلطة أو الوظيفة لتحقيق أغراض شخصية بعيدة عن المصلحة العامة رغم انسجام أعمال الإدارة مع القوانين والأنظمة والتعليمات".

كما عرف الفساد الإداري بأنه: استغلال الوظيفة العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل مناف للشرع والأنظمة الرسمية سواء كان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف بذاته أو نتيجة للضغوط التي يمارسها عليه الأفراد من خارج الجهاز الحكومي، سواء كان هذا السلوك تم بشكل فردي أو بشكل جماعي.²

ومن خلال التعاريف السابقة تشير إلى أن الفساد بمفهومه العام أوسع واشمل من الفساد الإداري. الفساد بمفهومه يشمل أفعال يمارسها أي شخص ،أما الفساد الإداري فشرطه أن يكون الفاعل عاملا في الدولة (مواطن).

¹ صلاح الدين فهمي محمود، الفساد الإداري المعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 2019، ص ص 40-41.

² أمين في فضيل، رقابة القضاء على أعمال الإدارة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة معسكر، 2010، ص10.

ثانياً: التعريف الدولي للفساد الإداري

- في المجال القانوني ورغم الاستخدام الشائع لعبارة الفساد يجد أن العديد من القوانين العقابية لا توظف هذا المصطلح كجريمة معاقب عليها، على الرغم من أنها تحرم الأفعال المشككة للجرائم الموصوفة في وقتنا الحالي بجرائم الفساد ونلاحظ أنه بتأثير من الاتفاقيات الدولية والإقليمية انتقل مصطلح الفساد إلى القوانين العقابية الوطنية وبناء على ذلك سوف نحاول البحث في هذا تعريف للفساد الإداري على مستوى الاتفاقيات الدولية هناك العديد من الاتفاقيات والصكوك الدولية المتعلقة بالفساد.
- أول اتفاقية في هذا المجال هي اتفاقية البلدان الأمريكية في 29 مارس 1996، ثم أعقبها العديد من الاتفاقيات تذكر منها ما يلي:
- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الحدود الوطنية حيث نصت المادة 08: على ضرورة تجريم للفساد والذي كان مقتصرًا على تجريم مختلف صور رشوة الموظفين العموميين والقائمين بالخدمة العمومية وفقا لما تقتضيه القوانين الداخلية للدول الأطراف في الاتفاقية، ثم خصصت الأمم المتحدة بعد ذلك اتفاقية كاملة للفساد، وهي اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (اتفاقية ميريدا).¹
- ونجد أن هذه الاتفاقية (اتفاقية ميريدا) لم تعط تعريفا واضحا للفساد واكتفت بتحريم مجموعة من الأفعال التي يقوم الموظفون العموميون الفاسدون وهي:

 - جرائم الرشوة.
 - المتاجرة بالنقد.
 - اختلاس الأموال العمومية.
 - إساءة استعمال الموظف العمومي لوظائفه ومهام منصبه.
 - الإثراء المعتمد غير المشروع للموظف العمومي.
 - الرشوة في مجال القطاع الخاص.
 - غسيل العائدات الإجرامية.²

¹ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المعتمدة بموجب قرار الجمعية العامة رقم 58-422 والتي دخلت حيز التنفيذ في 14 ديسمبر 2005، (وثيقة الأمم المتحدة UN DOC A/58/422 2005).

² المرجع السابق.

كما اعتمدت اتفاقية مكافحة الفساد في تعريفها للفساد على مفهوم الموظف العام، حيث نصت المادة 02 منها على تعريف الموظف العمومي الوطني وكذا الأجنبي، وكذا موظفو المؤسسات الدولية. والتعريف الذي يمكننا أن نستخدمه من اتفاقية ميريدا: " أن الفساد هو ارتكاب الموظف في قطاع عام أو خاص سواء كان وطنيا أو أجنبيا أو دوليا لإحدى الأفعال المنصوص عليها من المادة 08 من الاتفاقية".

ويعرفه البنك الدولي: " بأنه سوء استخدام السلطة العامة من أجل الحصول على مكاسب خاصة. وتعرفه موسوعة العلوم الاجتماعية الفساد هو: استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح أو منافع خاصة.¹ وتعرفه الموسوعة الحرة Wiki Pedia: الفساد مفهوم عام يصف أي تنظيم أو نظام مستقل لا يتم أداء جزء من واجباته أو مهامه بشكل معتاد و أدائه بصورة طبيعية أو أدائه بصورة خاطئة تخالف العرض الأساسي من تحديد النظام.

الفساد في القانون الجزائري:

لقد صادقت الجزائر على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وكذا اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومحاربه المعتمدة في 12 جويلية 2003 بـ "مايوتو"، وهو الأمر الذي دفع بالمشروع الجزائري إلى استحداث قانون خاص بجرائم الفساد أطلق عليه تسمية قانون الوقاية من الفساد ومكافحته الصادر في 20 فيفري 2006.²

ويجدر التنبيه إلى أن القانون مستمد في جوهره من أحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. وقد جاء تعريف الفساد في هذا القانون (06-01) على شاكلة ما جاء في اتفاقية ميريدا حيث اكتفت المادة 02 من هذا القانون في تعريفها للفساد بنصها في الفقرة "" على أن الفساد هو: "كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من هذا القانون. ثم اعتمدت في الفقرة "ب" وما بعدها من ذات المادة على تعريف الموظف العام الوطني والأجنبي الدولي.

¹ ابراهيم توهامي، لبتيم ناجي، قراءة تحليلية في مضامين وأبعاد الفساد الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، ملتقى وطني جامعة سكيكدة، الجزائر، 2017، ص04.

² القانون رقم 06-111 المؤرخ في فيفري 2006 المتضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحة الجريمة الرسمية رقم 14 المؤرخة 2006 في 08 مارس 2006.

وبالرجوع إلى الباب الرابع من قانون الوقاية من الفساد ومكافحته تجد بان المشرع الجزائري قد نص

على تحريم مجموعة من الأفعال واعتبرها جرائم فساد وصلت إلى أكثر من 20 جريمة وهي:¹

- جريمة رشوة الموظفين العموميين.
- جريمة الإعفاء أو التخفيض غير القانوني في الضريبة والرسم.
- جريمة استغلال النقود.
- جريمة إساءة استغلال الوظيفة.
- جريمة التلاعب في الصفقات العمومية.
- جريمة اخذ فوائد بصفة غير قانونية.
- جريمة عدم التصريح أو التصريح الكاذب بالامتلاكات.
- جريمة الإثراء غير المشروع.
- جريمة تلقي الهدايا أو المزايا غير المستحقة.
- جريمة التمويل الخفي للأحزاب السياسية.
- جريمة الرشوة في القطاع الخاص.
- جريمة اختلاس الامتلاكات في القطاع الخاص
- جريمة تبويض العائدات الإجرامية.
- جريمة إخفاء العائدات الإجرامية.
- جريمة إعاقة السير الحسن للعدالة.
- جريمة الاعتداء على الشهود والخبراء والمبلغين والضحايا.
- جريمة عدم الإبلاغ عن الجرائم.

والملاحظ هنا أن المشرع الجزائري ومن خلال هاته الجرائم كلها، قد أحسن تفصيل اتفاقية ميريدا المكافحة الفساد، ويكون بذلك قد كفل عدم التعارض بين القانون الدولي والقانون الداخلي، كما ضمن عدم تغطية أي جرائم الفساد.²

¹ خالف عقيلة، الحماية الجنائية للوظيفة العادية من مخاطر الفساد، مجلة الفكر البرلماني الجزائري، مجلس الأمة، العدد 13 جوان 2006، ص 67 68.

² خالف عقيلة، مرجع سابق ص 69.

ثالثا: أسباب بروز وتشكل مظاهر الفساد الإداري

لاشك أن ظاهرة الفساد الإداري تقف وراءها جملة من الأسباب المتداخلة والمتفاعلة فيها بينها، والتي تختلف باختلاف المؤسسات أو التنظيمات وبيئات العمل وكذا ظروف المجتمعات، وتتفاوت هذه الأسباب بين مباشرة وغير مباشرة، وبين أسباب ظاهرة وكامنة، بعضها يتعلق بالجوانب الاقتصادية والسياسية، وبعضها ناتج عن البيئة الاجتماعية والثقافية وما تحمله من نظم ورواسب اجتماعية وثقافية تقليدية (الجهوية، القبلية والعصبية) وبعضها ناتج عن مناخ وبيئة العمل في مختلف التنظيمات (كانعدام الرقابة الإدارية وقصور القوانين وعدم وضوحها ...) وغيرها من الأسباب التي تمثل بطبيعتها الجذور الأساسية لبروز وتشكل مختلف مظاهر الفساد الإداري.

1. أسباب بروز الفساد الإداري

أوضح السوسيولوجي المغربي "عياد أبلال" ضرورة استحضار طبيعة النسق الاجتماعي والسياسي والثقافي والاقتصادي المميز لبلد أو مجتمع ما، إذ إن كل خلل في الأداء الوظيفي لنسق من الأنساق يؤثر على باقي الأنساق ومن ثم على المجتمع برمته ومؤسساته لتتكون وفقا للمقاربة الوظيفية شخصية الفاعل الذي يدين الى نسق الشخصية كنسق ناتج عن تكامل وتفاعل اسنادي لباقي الأنساق الأخرى وبالتالي فكل خلل وظيفي في هذه الأنساق قد أنتج لنا مؤسسات عمومية تأخذ مقوماتها من الزبونية والمحسوبية والرشوة ومختلف الأنشطة المنحرفة".¹

وفي ظل هذا يمكن استعراض أبرز هذه الأسباب فيما يلي:

أ. **الأسباب الاجتماعية والثقافية:** تسهم العوامل الاجتماعية والثقافية بشكل كبير في انتشار مختلف مظاهر الفساد الإداري، وعادة ما تتصل العوامل الاجتماعية والثقافية بالقيم والأعراف والعادات وحتى الاتجاهات إضافة الى نسق العلاقات القرابية والشخصية والمصلحية، وتشمل أيضا العوامل والجوانب الدينية، ويجمع علماء الاجتماع والإدارة على أن التنظيمات لا تعمل في فراغ، وأن المحيط الاجتماعي والبيئة الاجتماعية تؤثر على سلوكيات الافراد والعاملين في المؤسسة، وبالتالي فإن التركيبة الاجتماعية للأفراد في المجتمع وما يربطهم من علاقات وروابط تفرض نمطها على المنظمات من خلال التعاملات اليومية وتساهم بشكل كبير في انتشار الفساد الإداري، وتتجلى عموما في ما يلي:

¹ عبد الكريم الجندي، الفساد الإداري والتنمية في المغرب، الحوار المتمدن، العدد 4277، موقع الكتروني www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=3385145 ، الاطلاع على الساعة 2023 بتاريخ 2025/03/22.

- تصادم وتعارض بعض القيم الاجتماعية والثقافية في مقابل القيم التنظيمية الرسمية: فأغلب التحليلات الاجتماعية التي تناولت الأسباب التي تقف وراء انتشار ظاهرة الفساد الإداري تتمثل بالدرجة الأولى في التركيز على وجود ثنائية من القيم التي تتصادم فيما بينها، فمن جهة نجد القيم الاجتماعية والثقافية التي تمثل رغبات الأفراد والجماعات والعادات والتقاليد، ومن جهة أخرى نجد القيم التنظيمية الرسمية التي تعبر عن ثقافة المؤسسة وأهدافها وتوقعاتها حول أداء وسلوك أفرادها، وان التعارض الموجود بين هذه القيم يؤثر في النهاية على سلوك وأداء الأفراد داخل التنظيم، مما يؤدي في الأخير إلى اختلالات وظيفية وانحرافات قيمية عن قواعد التنظيم الرسمي وثقافة المؤسسة.
- تشوه منظومة القيم المجتمعية: خاصة في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة في المجتمع وعلى جميع الأصعدة، وهو ما أحدث شرخا كبيرا فيما يخص سلم القيم الذي أفرز واقعا مجتمعا جديدا يظهر في عناصر التباهي والبذخ والثراء الفاحش، كل هذه التطورات أدت إلى التسارع في الوصول إلى مستويات معيشية مرتفعة، مما عجل في إيجاد قيم وميكانيزمات جديدة لا تتفق ومبادئ النزاهة والموضوعية و التقيد بالقواعد والضوابط الرسمية (تظهر أكثر في المحاباة والمحسوبية والرشوة وغيرها...) وهو ما شجع الموظفين و المسؤولين على البحث عن المصادر السريعة لخلق الثروة بأقل تكلفة وجهد.
- غياب وضعف منظومة العلاقات الرسمية وغلبة نسق العلاقات القربية والمصلحية النفعية: إذ تمتد سيطرة العلاقات غير الرسمية التي تظهر في شكل العلاقات القربية والجهوية والمصلحية التي لا تزال حاضرة وتؤدي أدوارها ووظائفها داخل التنظيم، فالأفراد داخل المؤسسة يتأثرون بالبنية الاجتماعية التقليدية (البنية القبلية والجهوية) مما جعل بعض الفاعلين والمسؤولين داخل المؤسسات يسعون إلى تسخير القانون لخدمة مصالحهم الخاصة ومصالح أقربائهم ومن تجمعه بهم مصلحة معينة، "وهو ما يؤكد عجز التنظيم الرسمي عن مقاومة البيئة المحيطة من خلال إحتواء العلاقات الرسمية واختراقها من طرف العلاقات غير الرسمية وتحويل مجراها بما يخدم مصالح تلك العلاقات.¹

- توظيف الانتماءات (سواء : العشائرية، القبلية والعصبية والمصلحية) في التعاملات الرسمية: "وبالتالي ظهور ممارسات الفساد الناتجة عن التقاليد الاجتماعية المكسرة للولاءات الطبقية والعلاقات العرقية التي

¹ على زكاز، نصر الدين بوشيشة، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ط 1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص15.

تساهم في تحيز الموظف العام ومحاباته لمن يخصوه سواء بالقرابة أو بالولاء وتوظيف الانتماءات الفئوية والعشائرية في العمل الرسمي لكسب مكاسب خاصة بطريقة غير مشروعة"، وتظهر أكثر في التوظيف وعمليات الترقية في أثناء تقديم خدمة معينة.¹

- انتشار وشيوع الفساد في الأوساط المجتمعية حتى أصبح جزء من ثقافة المجتمع: وهو ما جعله ينتشر في مختلف مؤسساته فضلاً عن قبوله لدى فئة واسعة من الأفراد سواء في المجتمع أو داخل المؤسسات التي أصبحت تستسيغ الفساد وتجد له الذرائع لاستمراره، فعلى سبيل المثال "فبعد أن كان المرتشي يعد في نظر المجتمع مرتكباً للخطيئة، أصبح الأفراد يشعرون بأن دفع مقابل لإنجاز بعض أعمالهم لا يعتبر رشوة، بل يجتهدون لإسباغها بنوع من المشروعية".²

فتغلغل الفساد في مختلف التنظيمات وانتشاره بشكل كبير، يجعل منه مع مرور الوقت شيئاً عادياً ومقبولاً في الأوساط المجتمعية ويصبح سلوكاً لا بد منه من أجل تحقيق غايات محددة.

ب. أسباب تتعلق بالبيئة الإدارية والقانونية: إذ أنه في كثير من الأحيان تتشكل مختلف مظاهر الفساد الإداري نتيجة لاعتبارات إدارية تنظيمية وقانونية وضعف مختلف الأنظمة الإدارية والقانونية في مواجهة الفساد الإداري، وعلى العموم يمكن أن نوضح الأسباب والعوامل الإدارية والقانونية في النقاط التالية:

- كثرة القيود والإجراءات الإدارية والتعقيدات البيروقراطية: وهو ما جعل بعض الأطراف الفاعلة في التنظيم من مسؤولين وموظفين يسعون إلى البحث عن أساليب غير مشروعة ومحاولة خلق منافذ لتجاوز مثل هذه التعقيدات.

- غياب قوانين رادعة للفساد وعدم فعاليتها إن وجدت: فضلاً عن غموض التفسيرات وعدم وضوح النصوص والقوانين مما يؤدي في الغالب إلى انتشار آليات الفساد، "كما قد يحدث الانحراف الإداري نتيجة سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وذلك نتيجة لغموض مواد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان".³ وهو ما يفسح المجال إلى إطلاق وانتشار مظاهر التبقير خاصة لدى الفئات التي تتبوأ وتشغل مناصب عليا داخل التنظيم.

¹ محمود محمد معاذة، مرجع سابق، ص 11.

² عصام عبد الفتاح مطر، المرجع السابق ص 321

³ بلال خلف السكارنة، إخلاقيات العمل، ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 2.

- إقصاء وتغييب الكفاءة في تقليد المناصب والمسؤوليات القيادية: إذ أصبح شغل وتولي منصب معين يخضع لمعايير غير موضوعية ووفقا لتحيزات وعلاقات شخصية بدلا من الجدارة وتوفير الشروط والإمكانات، وهو ما جعل الكثير من الأشخاص يصلون الى أرقى المناصب والمسؤوليات دون تمتعهم بالكفاءة والمهارة المطلوبة، كل هذا إنعكس سلبيا على فعالية التسيير وسوء التنظيم في المؤسسة.
- فساد وتخلف القيادات الادارية في أعلى الهرم الاداري: إذ أنه من بين الاسباب الكامنة وراء انتشار الفساد الاداري هو تخلف القادة والمديرين، فعادة ما يتطلب العمل والتسيير الإداري معرفة ومهارة لأداء مختلف الاعمال الوظيفية وهو ما يفتقده بعض القادة فوجود شخص في وظيفة قيادية وفي منصب غير جدير بشغله ينجم عنه سوء في التسيير وفي اتخاذ قرارات خاطئة مما ينعكس سلبا على التنظيم ككل.
- تخاذل الادارة وتساهلها في معالجة مختلف السلوكات والانحرافات المرتكبة من طرف الموظفين، وعدم تطبيق الاجراءات القانونية اللازمة والنظم التي تحكم سلوك العاملين في المنظمات، وهو ما يساهم في توسيع دائرة ارتكاب الفساد.
- ج. أسباب تتعلق بالبيئة السياسية: تعد الظروف والعوامل السياسية من بين الأسباب المساعدة في ظهور وانتشار الفساد الاداري لما توفره من بيئة مناسبة لذلك، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:
- غياب شبه فعلي لدور اللجان والمؤسسات الرقابية: في الدولة وعدم تمتعها بالحيادية، وعدم تفعيل وظائفها الأساسية التي وجدت من أجلها، وهو ما ساهم في توفير بيئة مناسبة ومشجعة لانتشار الفساد والمفسدين نتيجة ضعف هذه الاجهزة الرقابية.
- عدم تمتع الأجهزة القضائية بالحياد التام في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية، وهو ما يؤدي الى زيادة وانتشار مختلف مظاهر الفساد الاداري.
- تفشي وانتشار البيروقراطية واستحكام حلقاتها في أغلب التنظيمات.
- غياب وضعف الوعي السياسي لدى بعض الفاعلين وجهلهم التام بالآليات والنظم الادارية التي تتم عن طريقها ممارسة السلطة.
- غياب آليات الحكم الرشيدة والعقلانية في مقابل سيطرة الحكم الاستبدادي والدكتاتوري مما ادى الى تفشي وانتشار ظاهرة الفساد الإداري.

د. اسباب تتعلق بالبيئة الاقتصادية: اذ تلعب العوامل الاقتصادية السائدة دورا هاما في انتشار مختلف مظاهر وقيم الفساد خاصة لدى الدول التي تتبنى سياسة إنمائية رأسمالية محورها التركيز على اعتبارات النمو الاقتصادي الحر دون الاهتمام بتحقيق عدالة في التوزيع، وتعظيم الربح وتركزه لدى فئة معينة تملك الثروة وإقصاء فئات اجتماعية أخرى¹، ولعل اهم هذه الاسباب هي:

- **تدني مستوى الأجور:** خاصة لدى فئة صغار الموظفين بالإضافة إلى عدم كفاية نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها، وهو ما يجعل بعض الاطراف يبحثون عن طرق وأساليب غير شرعية لتغطية هذا النقص في الأجور والحوافز.
- **التفاوت الاقتصادي بين فئات وطبقات المجتمع:** وسوء توزيع الدخل القومي مما جعل الثروة تتركز لدى فئات اجتماعية معينة الامر الذي ادى الى زيادة الهوة وحجم التفاوت والانقسام الطبقي.
- **ضعف التنمية الاقتصادية:** وهو ما انعكس سلبا على الاستقرار الاجتماعي والسياسي، وهو ما يولد في الاخير بيئة ملائمة لانتشار الفساد الاداري.
- **تدخل الدولة واتساع دورها في الحياة الاقتصادية:** إذ يعد من اهم العوامل الاقتصادية المساهمة في انتشار الفساد، إذ يصبح الافراد والفاعلون في اغلب المؤسسات والقطاعات يميلون الى منح رشاوي للمسؤولين من اجل تخطي بعض الاجراءات والقواعد البيروقراطية الروتينية.

1. مظاهر الفساد الإداري:

هناك جملة من الممارسات التي تعبر عن انتشار وتغشي ظاهرة الفساد الإداري داخل التنظيمات، وعادة ما تكون هذه الممارسات متداخلة ومتشابهة فيما بينها إلا أنها في الغالب تمثل أوجها عديدة لظاهرة واحدة تعبر عن انحرافات وممارسات غير مشروعة وخارجة عن نطاق القواعد والضوابط الرسمية، وتتمثل هذه المظاهر في:

أ. **الرشوة:** "أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل، أو الإمتناع عن تنفيذه لصالح طرف معين مخالف لأصول المهنة"².

وتختلف بشكلها وطبيعتها فقد تكون ذات قيمة مادية أو معنوية وتمارس عادة نتيجة العراقيل البيروقراطية التي تواجه من هو بحاجة الى خدمة معينة من طرف من يستغلون مكانتهم الوظيفية من أجل

¹ محمد ياسر الخواجة، حسين الدريني، **المعجم الوجيز في علم الاجتماع**، ط 1، العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص317.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 283

الحصول على الرشوة مقابل تقديم تلك الخدمة أو تسهيلها، وتعد الرشوة من أكثر مظاهر الفساد شيوعاً وانتشاراً وتأثيراً على فعالية وجودة التسيير في المؤسسة، كما تختلف في درجة قبولها في الوسط المجتمعي، فالرشوة في المجتمعات الغربية ظاهرة مقبولة تسمى هدية أو إكرامية، أما في المجتمعات العربية بصفة عامة فهي مرض إداري وإنحراف وظيفي يجب التصدي له بمتخلف الطرق والأساليب لما لها من تأثيرات سلبية على النسق التنظيمي.

ب. **المحاباة والمحسوبية:** إذ تعتبر من أكثر مظاهر الفساد الإداري إنتشاراً وخطورة، فهي تنجم عن إستغلال المنصب أو الوظيفة وجميع السلطات التي يخولها شغل منصب معين للإستفادة الشخصية لمصلحة جهة معينة أو فرد دون وجه حق، فهو ناتج عن سوء نية لإعطاء حق من يستحق إلى من لا يستحق، ويكون التمييز هنا على أساس الصلة (العصبية والقربة، زمالة، مصلحة، إنتماء حزبي)، وبالتالي تستغل الموارد وتشغل المناصب من قبل غير المؤهلين، مما يؤثر سلباً على التنظيم.

فالمحاباة: "هي أسلوب يتم من خلال تموقع الفرد وإحتلاله مكانة إجتماعية فيمنح الفرص والإمتيازات للأقارب والأصدقاء على حساب الأشخاص ذوي الكفاءة والجدارة".¹

أي أنها تفضيل جهة معينة (سواء أكان فرد أو جماعة معينة) على حساب أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصلحة معينة أو تبادل للمصالح والمنافع، أما المحسوبية فهي: "تنفيذ أعمال لصالح فرد معين أو جهة ينتمي إليها الشخص مثل: حزب، عائلة، منطقة دون أن يكونوا مستحقين لها".²

كتوزيع الموارد إعتباراً للعلاقات الشخصية التي تجمع المسؤول بالأصدقاء والأقارب ومن تربطه بهم مصالح معينة، وشغل المناصب لفئات معينة على حساب أخرى.

ج. **الواسطة:** وهي "أداة أو وسيلة يستخدمها الفرد أو الأفراد للوصول إلى شخص معين يملك سلطة القرار لتحقيق مصلحة لشخص أو أكثر وهي خارج القنوات واللوائح التنظيمية الرسمية".³

وتعد الوساطة من الظواهر الاجتماعية التي تسيطر على التنظيمات بشكل عام، وتستخدم كآلية لتحقيق مصلحة شخصية أو مصلحة جماعية بالتعاون مع شخص يملك سلطة القرار أو يتمتع بالقوة والنفوذ

¹ عنتر بن مرزوق، عبدو مصطفى، مرجع سابق، ص 45

² هاشم الشمري، ايثار الفتلي، **الفساد الإداري والمالي وأثاره الاقتصادية والاجتماعية**، دار اليازوري، عمان، 2011، ص 350.

³ هاشم الشمري، ايثار الفتلي، مرجع سابق، ص 351.

ويعود سبب انتشارها الى طبيعة البنية الاجتماعية والثقافية القائمة على إستمرار بعض أشكال العلاقات الأولية التقليدية وما يرتبط بها من قيم ومعايير تكرر روح التعاون والولاء والانتماء للعائلة والقبيلة وإعادة إنتاجها داخل التنظيم الرسمي.

د. **الفساد الأخلاقي:** "والمتمثل في مجمل الانحرافات الاخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته، كالقيام بأعمال تخل بكرامة المنصب أو الوظيفة أو أن يجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارجية دون علم الادارة الوصية، أو أن يستغل السلطة لتحقيق مآرب شخصية له على حساب المصلحة العامة، أو أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي الذي يسمى (المحاباة الاجتماعية) دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة".¹

هـ. **سوء استعمال السلطة والوظيفة:** إذ نجد أن الكثير من المسؤولين والفاعلين في المؤسسات يستغلون المنصب والسلطة الممنوحة لهم لتحقيق مصالح خاصة أو مصالح فئوية لجهات معينة، من خلال مخالفة القوانين المعمول بها وإصدار قرارات وتعليمات مناقضة للواجبات المنصوص عليها قانونا. و. **ممارسة الضغوط والتأثير من خلال استخدام النفوذ:** وهذا بغرض تحقيق مصلحة خاصة ومصلحة أحد الأقارب أو الأصدقاء... الخ، وهذا الفعل الذي يمارس داخل التنظيم من قبل الأفراد والمسؤولين من خلال الضغط بصفة مباشرة أو غير مباشرة لتحقيق مصلحة معينة، "وهذا باستغلال السلطة والقوة والنفوذ من طرف الشخص الفاسد حيث يقوم بتمرير العديد من القرارات المخالفة للقانون ويمنح مزايا أدبية ومالية دون وجه حق، ويستخدم النفوذ الرسمي لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة".²

ز. **التراخي وعدم إحترام أوقات العمل:** وتعد هذه الظاهرة الأكثر إنتشارا في البيئة التنظيمية، فنجد أغلب الموظفين يتصرفون بعدم مسؤولية تجاه قيمة الوقت سواء أثناء الإلتحاق بالعمل في المواعيد المحددة أو الخروج منه قبل المواعيد الرسمية وحتى عدم التواجد في أماكن العمل لفترات طويلة ودون مبرر فضلا عن إستغلال أوقات العمل الرسمي للقيام بأعمال غير رسمية، وهو ما يؤثر سلبا على مختلف العمليات التنظيمية، ويعزز بيئة الفساد.

ح. **مخالفة القواعد واللوائح التنظيمية:** إن الميل نحو مخالفة القواعد والأحكام المنصوص بالقانون أو داخل المنظمة ومحاولة تجاوزها وخرقها، وإعتبار ذلك دليلا على النفوذ والسلطة هو أحد المظاهر

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 283

² عنتر بن مرزوق، عبدو مصطفى، مرجع سابق، ص 47

البارزة للفساد الإداري الذي يتعايش معه السلوك الإنساني إلى أن يتحول الفساد من مجرد فساد سلوك يتقبله البعض إلى سلوك متعمد ومبرر من قبل الأكثرية، نتيجة لذلك تسود الرغبة في كسر القانون والإحتيال عليه والخروج عن أحكامه للحصول على المنافع الشخصية التي تدر على مرتكبيه".¹

رابعاً: آثار الفساد الإداري

للفساد الإداري تأثيرات متعددة المستويات فقد يكون على مستوى الافراد وأيضاً على مستوى التنظيم ليمتد تأثيره على مستوى المجتمع ككل، وفيما يلي سنتطرق الى نتائجه في ظل هذه المستويات:

على مستوى الافراد:

- تكريس الفردانية والانانية مما يشجع على الرغبة في الوصول على الأهداف والمصالح الشخصية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح وحقوق الآخرين.
- استغلال بعض الفاعلين في التنظيم للسلطة والقوة التي يمنحها شغل منصب معين لتحقيق اهداف ومصالح شخصية أو فئوية.
- انتشار مختلف الممارسات والانحرافات التنظيمية والسلوكية في أوساط العاملين والتي تشكل اختلالات وظيفية تؤثر بشكل عام على النسق التنظيمي.
- يلجأ الافراد والفاعلون داخل التنظيم الى تشكيل جماعات وعصابات غير رسمية لتحقيق أهدافهم ومصالحهم في شكل تبادل مصلحي.

على مستوى النسق التنظيمي:

- انهيار اخلاقيات الوظيفة العامة وروح المسؤولية داخل النسق التنظيمي وسيطرة المصلحة الذاتية في مقابل المصلحة العامة.
- انحراف التنظيم عن أهدافه المرجوة وخططه المرسومة خاصة في ظل توفر بيئة فاسدة واشخاص فاسدين.
- انخفاض أداء مختلف التنظيمات وضعف التسيير وغياب التخطيط نتيجة تولي مختلف المناصب والمسؤوليات عن طريق أساليب غير مشروعة.
- الفساد الإداري يقوض ويضعف منظومة اللوائح الرسمية والمعايير القانونية.

¹ هاشم الشمري، ايثار الفتلي، مرجع سابق، ص 55

على مستوى النسق المجتمعي:

- انتشار بعض القيم السلبية في المجتمع التي تروج للفساد وتقبله وتدافع عنه، مما يهدد النسج الأخلاقي والنسق القيمي للمجتمعات.
- الانعكاسات والآثار السلبية التي تصيب أخلاقيات العمل والوظيفة وقيم المجتمع وهو ما يؤدي إلى انتشار ثقافة الفساد في الأوساط المجتمعية.
- تراجع وظيفة القيم كضوابط للسلوك الاجتماعي والتنظيمي مما يقود إلى حالات اللامعيارية التي تتضمن اختلال المعايير المنظمة للسلوكيات والأفعال الاجتماعية.
- تعميق الهوة والفجوة بين مختلف الفئات الاجتماعية.
- فقدان الثقة بين الأفراد والمؤسسات المجتمعية نتيجة تراجع الدور الوظيفي لمختلف المؤسسات.

خامساً: خصائص الفساد الإداري.

يتميز الفساد بمجموعة من الخصائص نذكر منها:¹

- ✓ **السرية:** إن عادة ما تكون أفعال الفساد وترتيباته وإجراءاته ومفاوضاته واتفاقاته تتم بشكل سري.
- ✓ **الفساد ظاهرة دولية سهلة الانتقال عبر الحدود وينتشر في كافة المجتمعات متقدمة أو نامية ولا قوى على تحمله ومقاومته ودفع تكاليفه.**²
- ✓ **إن الحروب والكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية تعد ظروفا مشجعة لانتشار الفساد.**
- ✓ **تعدد الأطراف:** حيث يشترك عادة أكثر من طرف في عملية الفساد إذ يكون هناك مستفيد من فعل الفساد لمصلحة طرف آخر يستفيد في نفس الوقت من الفعل الإجرامي المخالف للقوانين واللوائح والأعراف والقيم الاجتماعية للحصول على منافع متبادلة تجمع أطراف صفقة الفساد.
- ✓ **الالتزام المتبادل:** بمعنى أن يكون هناك مصلحة مشتركة بين أطراف الفساد ويحقق كل منهم منافع بالمخالفة للقانون حيث يكون مقابل الفعل الفاسد الذي يلتزم به من بيده السلطة التزام آخر على طرف آخر بدفع مقابل الفساد.
- ✓ **التمويه:** نظراً لأن هناك علاقة بين الفساد والإحتيال فإن الفساد ينطوي على التمويه والإخفاء والتعتيم على الأنشطة التي يقوم بها كل من يرتكب أفعال الفساد وسلوكياته

¹ حمدي عبد العظيم، عولمة الفساد وفساد العولمة (إداري/ تجاري/ سياسي/ اجتماعي/ ثقافي) منهج نظري وعملي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2018، ص 26.

² عادل السن، آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص 197.

- ✓ **خيانة الثقة:** ينطوي الفساد على الخيانة في الثقة التي يفترض أن تكون متوافرة في المستوى أو صاحب السلطة العامة.
- ✓ **الإخلال بالواجبات والمسؤوليات:** إذ يعبر الفساد عن انتهاك الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بأداء الأعمال وخرق القوانين واللوائح والتعليمات وعدم الالتزام بأحكامها بدقة.
- ✓ **تحقيق مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة:** وذلك بأن يحصل من يرتكب واقعة الفساد على مصلحة أو منفعة خاصة له أو لذويه على حساب المصلحة العامة للمجتمع.
- ✓ **الإضرار بالمصالح الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية:** إذ يترتب على حدوث الفساد أضرار تلحق بالاقتصاد القومي، أو حدوث أضرار اجتماعية، أو أضرار سياسية.
- ✓ **التفاعل مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية:** حيث تساعد البيئة المحيطة على شيوع وانتشار الفساد مثل الإهمال الوظيفي، التسبب، الغياب وغيرها.
- ✓ **الارتباط بالتحضر والمدنية:** حيث يقل الفساد في المجتمعات البدائية أو القبلية وذلك مقارنة بالفساد الذي يحدث في المجتمعات الحضرية أو الصناعية أو المدنية أو المعلوماتية.
- ✓ **الارتباط بالحرية الاقتصادية والسياسية:** عادة ما تؤدي الحرية التي تقدمها الدول للأفراد والمؤسسات تحفيزاً لها على التوسع في النشاط الاقتصادي وتحقيق عوائد مالية مجزية على الاستثمار أو تسهيل الاستيراد والتصدير أو غيرها إلى تراجع دور الدولة والتخفيف من القيود والضوابط وعمليات المراقبة، وهو ما يشجع المنحرفين على إساءة استغلال ظروف الحرية لاختراق القوانين واللوائح والرقابة وارتكاب أفعال الفساد. (1)

سادساً: النظريات السوسيولوجية المفسرة للفساد

هناك عدة نظريات تناولت الفساد نذكر منها:²

1. المنظور الديني في تفسير الفساد:

ذهب سالم ساري إلى افتراض وجود علاقة بين ضعف الوازع الديني والجريمة، حيث يرى أن ضعف الوازع الديني يجعل الفرد ك مخلوق أجوف خال من وسائل الضبط والكبح، الأمر الذي يفتح الباب أمام غرائزه وميوله ورغباته لتجتاحه ويكون بهذا عاجزاً عن كبح نفسه وتهذيبها، وهذا بدوره ما يدفعه إلى الانفصال بوعي

¹ حمدي عبد العظيم، مرجع سابق، ص 21 22.

² عبد الله أحمد عبد الله المصراطي، **الفساد الإداري نحو نظرية اجتماعية في علم اجتماع الانحراف والجريمة**، دراسة ميدانية، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2011، ص 24.

عن تعاليم وقيم ومعايير مجتمعه، إن للفساد في الإسلام مفهوما خاصا لا يقتصر على مجرد الفساد الإداري أو الاقتصادي، فقد جاء الفساد في الإسلام بأكثر من مصطلح منها العتو في الأرض والتخريب وإهلاك الحرث والنسل.

2. المنظور الأخلاقي في تفسير الفساد:

يؤكد "ابن خلدون" في نظريته حول انحطاط الدولة وانهارها ونشوء العمران " أن التحول من البداوة إلى الحضارية يصاحبه كثير من الانحلال في منظومة الأخلاق التي كان يمتاز بها المجتمع البدوي إضافة إلى اندثار بعض الخصائص الأخرى وعلى رأسها العصبية، فهو يربط بوضوح بين التغيير باتجاه التحضر والتمدين وبين انتشار الانحراف بين الناس والجريمة والفساد عموما، فهو يعتقد أن التغيير يؤثر سلبا في القيم الأخلاقية ومدى التزام الأفراد بها، فالبحث عن الترف والعيشة الرغدة وازدياد ملاذ الحياة وتعددتها، واندثار القناعة والتجرد من الزهد يفسد الأخلاق ويقلل الالتزام بالقواعد الأخلاقية والقيم، مما يضعف بذلك الوسائل الاجتماعية للضبط فالعلاقة طردية بين البحث عن الترف وترك الاعتدال والقناعة وبين انتشار الفساد والانحراف عموما، خاصة في ظل ضغوط الحياة الحضرية والتي تتحول فيها الحاجات من كماليات إلى أساسيات.

3. النظرية اللامعيارية:

تقوم نظرية "إميل دوركايم" حول اللامعيارية على أن الأزمات الاقتصادية والتغيرات السريعة المفاجئة في المجتمع سواء كانت أزمات إفلاس أو ثراء إلى حدوث اضطراب بالمجتمع، ينجر عنه انهيار التصنيف في المكانة الاجتماعية للأفراد واختلاف المعايير وانهيار القواعد الأساسية التي تحكم السلوك وتوجهه، هذه الحالة اللامعيارية تؤدي إلى رفع القيود عن الطموحات الفردية وهذا ما يساعد على ارتفاع مستواها، زيادة طموحات الأفراد تجعل من الصعب على الوعي الجمعي التحكم بها مما يتسبب في سيطرة الشهوات وبالتالي وصول اللامعيارية إلى أقصى حد، هذه الحالة من التهيج في الطموحات مع عدم القدرة على تحقيقها و توفر الإمكانيات تقود إلى التنافس والصراع الشديدين مما يقود الأفراد إلى فقدان الرغبة في الحياة هذه الأخيرة تقود إلى الانتحار.¹

¹ المرجع السابق، ص 30-31.

4. النظرية الوظيفية:

أنصار هذه النظرية يرون أن حالات التغير الاجتماعي المفاجئة ستؤدي إلى خلق درجة من اختلال التوازن في النسق، بافتراض أن أي مجتمع يمثل نسقا تتكامل أجزاؤه بعضها مع البعض الآخر من أجل المحافظة على استمرار ذلك النسق. فكل نسق يؤدي وظيفة محددة داخل ذلك الكل الأكبر فإذا ما اختل أو انحرف ذلك النسق الفرعي في أدائه لتلك الوظيفة فإنه يؤثر في توازن النسق العام وسلامته، مما يسبب في بروز عدد من المشكلات الاجتماعية بواقع ذلك المجتمع، وربما على رأسها انتشار السلوك المنحرف والجريمة.

وبهذا فإن النظرية البنائية الوظيفية ترجع المشكلات والظواهر الاجتماعية غير السوية أو المرضية إلى حالة الارتباك وعدم التوازن التي تتجم عن حالة الاختلال الوظيفي للأنساق الفرعية، وهذه الأخيرة ناتجة عن حالات التغير الفجائية الآتية إما من الداخل أو من خارج حدود المجتمع هكذا فإن السلوك المنحرف وعلى رأسه الفساد يمكن أن يفسر من خلال هذه النظرية بمتغير اختلال الوظائف في النظام الاجتماعي لبعض الأنساق الفرعية مثل نسق التعليم والتنشئة الاجتماعية، أو نسق الأسرة، أو نسق الأمن والضبط الاجتماعي.¹

5. النظرية الاقتصادية:

العوامل الاقتصادية من أهم العوامل التي أولاها العديد من العلماء اهتماما بارزا في تحليلاتهم الاجتماعية التي قدموها لتفسر ما يسود المجتمع من تغير وتبدل في أوضاعه المختلفة، وبرز العديد من الظواهر الاجتماعية، ومن هذه العوامل توزيع العمالة، والدخل، ونوع المهنة، وسنوات الخبرة، ومدى توافر السلع الاستهلاكية، والأزمات الاقتصادية ومن هؤلاء العلماء مثلاً، "بونجر" الذي وسع تحليله عندما قدم طرحه في كتابه "الإجرام والأوضاع الاقتصادية" حيث أكد أن الإنسان يولد وهو مزود "بغرائز اجتماعية غريبة" تتأثر بما يعترض الفرد من ظروف، فإن كانت ملائمة إزدادت قوة الغرائز في ضبط السلوك، وإن كانت العكس ضعفت الأمر الذي يدفعه إلى الإجرام. كما أن بعض المشكلات الاقتصادية والأزمات وطبيعة النظام الاقتصادي السائد قد تسبب في ظهور بعض الظواهر الاجتماعية النفسية المرضية مثل الأنانية (برجماتية) والفردية والتحررية، هذه الظواهر قد تسهم في تفسير جزء من اتجاهات الأفراد نحو السلوك الفاسد والتعامل به ودفع بعض الأفراد إلى تعاطيه.²

¹ نفس المرجع، ص 41-42.

² هاشم الشمري، ايثار القتل، المرجع السابق، ص ص 45 48.

خلاصة الفصل:

بناءً على ما سبق يمكن القول إن الفساد الإداري كظاهرة اجتماعية وتنظيمية استفحلت حلقاته في أغلب التنظيمات، إذ تقف وراءه جملة من الأسباب والعوامل بعضها ناتج عن البيئة الاجتماعية والثقافية التي تتعايش فيها المنظمة، وبعضها ناتج عن البيئة التنظيمية أو بيئة العمل الداخلية كإنعدام الرقابة الإدارية وقصور القوانين وسيطرة العلاقات غير الرسمية، وفشل الفاعلين في وضع الأنظمة التي تساعد على الحد من إنتشار مختلف مظاهر الفساد الإداري.

الفصل الثالث

الإطار النظري الشير العقلاني

تمهيد:

إن قواعد التنظيم القديم التي تستمد أسسها من التقاليد والأعراف لم تكن قائمة على المعرفة الفنية والتفكير الرشيد، هذه الأساليب غير العلمية وغير العقلانية في التسيير كانت إحدى الدوافع وراء ظهور أبحاث جادة، مما أدى إلى ظهور نظريات ومدارس متعددة في التنظيم يمكن إجمالها في الإدارة الكلاسيكية والإدارة الحديثة.

وفي هذا الفصل سنتناول تقديم شرحا تفصيليا لكل اتجاه من الاتجاهات النظرية التي تناولت التنظيمات الاجتماعية، وتوضيحا لمقدار الإسهام الذي قدمه كل اتجاه لإغناء نظرية التنظيم الاجتماعي، وذلك من خلال عرض الأفكار العامة المشتركة والمتشابهة بين الاتجاهات المتعددة، ونقاط التميز والخلاف بينها، وتبين المراحل التنظيمية والتسييرية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية والمشاكل التنظيمية التي واجهتها، لأن التنظيم الاجتماعي العقلاني أصبح السمة المميزة للمجتمعات المعاصرة، وأن قضايا التنظيمات الاجتماعية ومشكلاته المتعددة تتغير بتغير الواقع الاجتماعي.

أولاً: التسيير داخل التنظيم

1. المبادئ العامة للتسيير:

حسب الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة أو التسيير، فإن المبادئ الأساسية لهذا العلم وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق، والقيادة وأن كل مبدأ له علاقة بالمبادئ الأخرى.

1.1 التخطيط: كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع، فيعتبره البعض اصطلاحاً شاملاً له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة، وهناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد، بينما البعض الآخر يعتقد أنه جزء من كل شيء تقريباً يقوم به الشخص.¹

وإن انتقلنا إلى تعريف التخطيط نجد له عدة تعاريف وهو من أكثر المصطلحات استعمالاً في وقتنا الحالي، وهو من مميزات العصر، "فالتخطيط عبارة عن التكهن بالمستقبل والإعداد له واتخاذ العدة لمواجهة، والتخطيط عملية نقوم بها لتسيير الحقائق التي يتضمنها موقف من المواقف، وتحديد العمل الذي يتخذ على ضوء هذه الحقائق مع تفصيل الخطوات التي تتبع في إطار المهام الموكلة لمنشأة من المنشآت لتحقيق الأهداف المرسومة".

ويقول هنري فايول في ذلك: بأن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.²

2.1 أهمية التخطيط: التخطيط يشكل الأساس الذي تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية للإدارة، فلا شك أن المدير يعرف كل الأمور الآتية:

ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق النتائج المرغوبة؟

ما هي الأهداف التي تحدد؟

ما هي النتائج التي يجب الوصول إليها؟

فالمدير يكون متأكد لحد كبير من تحقيق الكثير لمنشأته

• يساعد التخطيط على التغلب على عدم التأكد والتغيير.

• تركيز الانتباه على تحقيق أهداف المنشأة

• اكتساب التشغيل الكفاء والتناسق في العمليات عند مستوى الإنتاج.

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970، ص 134.

² محمد الطيب العلوي، التربية والإدارة بالمدارس الجامعية، دار النشر قسنطينة، 1982، ص 72.

2.1 التنظيم:

يرى هنري فايول: " بأن التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها: من المواد الأولية، رأس المال، الأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض".¹

عناصر التنظيم:

✓ **الفرد والوظيفة:** إن هيكل أي تنظيم إداري يتكون من مجموعة من الموظفين والوظائف، تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة وتتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات وشروط معينة.

✓ **تكوين الوحدات الإدارية:** إن كانت الوظيفة هي الخطوة الأولى من كل تنظيم إداري، فإن الخطوة الثانية هي تكوين الوحدات العاملة من العدد المناسب من الوظائف المتناسقة وفقا لمقتضيات وتقسيم العمل.

✓ **الهيئات الرئيسية التنفيذية:** نقصد بها الجهات الإدارية المختصة بتحقيق الأغراض الأصلية التي قامت من أجلها المؤسسة.

✓ **الهيئات الفنية المساعدة:** تملك هذه الهيئات حدود اختصاصها أن تصدر القرارات، فهي إدارات عاملة، لا تقدم خدماتها للجمهور مباشرة، وإنما تقدمها لتسهيل عمل الإدارات الأخرى دون أن تهتم بتحسين العمل داخل هذه الإدارات.

✓ **الهيئات الاستشارية:** هي تلك الهيئات الإدارية التي تقوم أصلا لمساعدة الهيئات التنفيذية الرئيسية، فمن هذه الناحية تشبه إلى حد ما الهيئات الفنية المساعدة، لكن تختلف عنها في وظيفتها حيث أنها تنحصر في الإعداد، التحضير، البحث ثم تقديم النصح للجهات الإدارية التي تصدر القرار.²

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن أهم فائدة للتنظيم هي جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بأدائها، فعمل كل عضو محدد، ومن ثم يمكنه التركيز على الوفاء بما هو مطلوب منه، فالتنظيم في هذه الحالة يؤدي إلى التقليل من سوء الفهم والخلط بالنسبة لما يقوم به.

¹ جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 155.

² سليمان الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، 1980، ص 40.

ج. التنسيق

هو الجانب المشرف للتنظيم الحسن وهو ما جعل البعض من الإداريين لا يفرقون بين التنظيم والتنسيق، ولا يضعون حاجزا بينهما لما لهما من الأهمية الموحدة، ومنه فالتنسيق هو "العملية التي يمكن للرئيس بواسطتها وضع ترتيب ينظم الجهد الجماعي لمروسيه، وضمان وحدة العمل في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة".¹

أسس التنسيق:

- ✓ إن مهمة التنسيق دقيقة لذا لابد من إتباع عدة خطوات:
- ✓ توضيح الأهداف من العمل الذي يقوم به كل موظف.
- ✓ تحديد نوع العمل لكل موظف.
- ✓ توضيح الصلاحيات لدى كل فرد.
- ✓ تسهيل الاتصالات بين العناصر ذات المهام المتقاربة.
- ✓ إيجاد جو عام من التعاون والاحترام.
- ✓ توعية الموظفين بدور كل واحد منهم ومسؤولياته في العمل المنوط به.
- ✓ التغلب على التناقضات والآراء الفردية وتحويلها من عناصر تنفيذية إلى عناصر تكامل.
- ✓ مراجعة التنظيم من حين إلى حين، حيث يصبح التنسيق من أصعب الأمور لو أختل التنظيم في إدارة من الإدارات، فكم من جهود تبعثت وكم من أموال تبعثت وكم من أموال أنفقت من جراء فقدان التنسيق بين الإدارات.

د. الرقابة

تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الهامة كذلك أنها ترمي إلى التأكد من جودة الأداء والتحقق من تنفيذ الأهداف المرسومة وفقا لما خطط له، ولقد تعددت التعريفات حول مفهوم الرقابة ويرى الإداريون المحدثون اليوم أن وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبين يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المنظمة وتصحيح الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة.²

¹ محمد الطيب العلوي، مرجع سابق، ص 155.

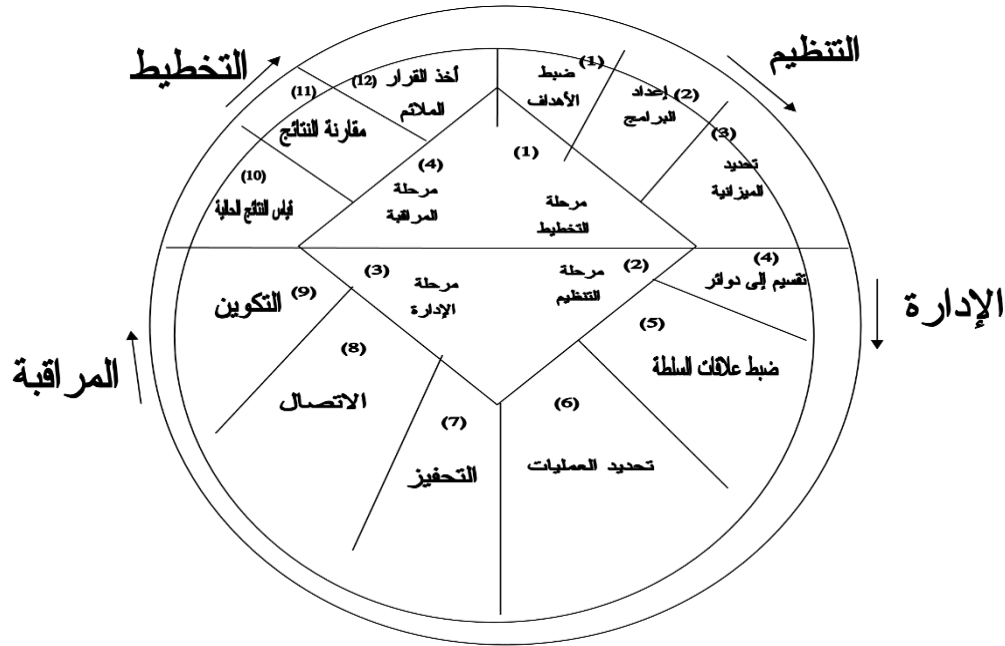
² مدني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الناشر تهامة، جدة، 1981، ص 647.

أهمية الرقابة الإدارية:¹

- الوظيفة الإدارية الساهرة على حسن سير وتطبيق باقي الوظائف الإدارية؛
- فهم واستيعاب مجريات الأحداث في التنظيم وأسبابها والربط فيما بينها؛
- عملية مستمرة وملازمة للتخطيط والتنفيذ حيث تكاد تكون الرقابة والتخطيط عنصرين لنفس الوظيفة الإدارية لولا اختلاف الهدف من كليهما؛
- تعد عنصرًا ضروريًا لمراجعة مدى التقدم في الأداء وإنجاز الأعمال والنشاطات والخطط وإجراء التعديلات اللازمة في حالة حدوث أي انحرافات؛
- تشجيع الرقابة الإدارية على تحقيق الأهداف وتساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج وفيما ضمان لحسن سير العمل؛
- الرقابة تحقق العدالة ويتم من خلالها معرفة مستوى العمل، وتجويد الأداء وتصحيح الانحرافات والأخطاء والتنسيق داخل المجموعة الواحدة؛
- تضمن الرقابة نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة. ومن خلال هذا يتضح أن من أبرز سمات الإدارة الناجحة في أي دولة هي التي تخطط وتنظم لجهاز رقابي كعامل من عوامل النجاح والإصلاح الوطني لجميع منظمات الدولة في أي قطاع، ذلك أن ضعف الرقابة الإدارية يؤدي إلى تقاعس العاملين وتقدم الأنظمة وهذا سبب ضعف في الكفاءة الإنتاجية.

¹ مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 650.

الشكل رقم (01): عجلة التسيير.



(عبد الرزاق بن حبيب، 2000، ص: 109).

2. تطور مفهوم التسيير:

لكي نعرض على تطور مفهوم التسيير نختار في ذلك تصنيف Chauvet المقدم في الشكل الموالي المبني على محورين هما:

أولاً: المحور الأول: محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح، هذا المحور "صلابة - مرونة" يقسم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المغلقة المتعلقة بالمواد والعوامل الداخلية للمؤسسة، ومن جهة أخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبينة على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.

ثانياً: المحور الثاني: يضم عنصرين متضادين "المؤسسة - الفرد" وخلالها يعرف Chauvet منظورين للمؤسسة.

• **المنظور الأول:** شمل الطريقة العقلانية المبينة على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة إلى

تطبيق عام للعقلانية في العمل.¹

• **المنظور الثاني:** يكمن في التوجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط

اجتماعية ملائمة.

واستطاع Chauvet من خلال هذين المحورين أن يظهر أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون

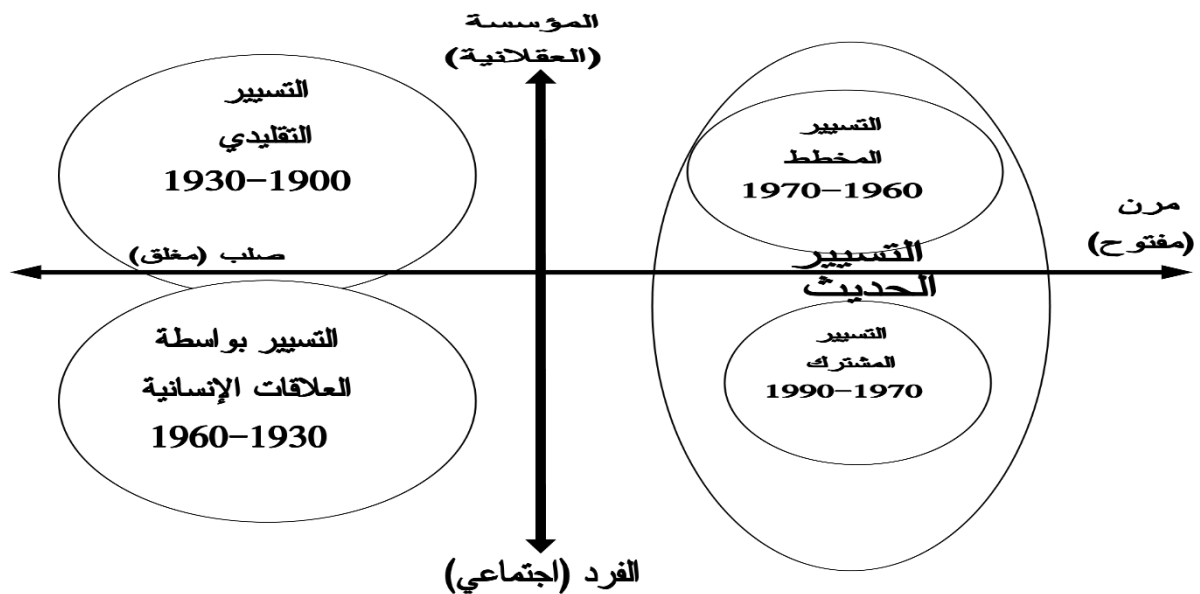
القرن العشرين.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص111.

- التسيير التقليدي: مغلق وعقلاني (المدرسة الكلاسيكية)
- التسيير العلائقي: المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي)
- التسيير المخطط: (مفتوح وعقلاني) الهدف من هذا النوع من التسيير يكمن في التكيف مع البيئة ونجد هنا بعض منطري مدرسة التسيير ك سيمون وممثلي المدرسة القرارية لـ: سكوت ولورانس يرون أن التسيير المخطط يكمن في التحكم فيما يخص التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة وهذا يتم بعملية تكييف بنيات المؤسسة مع هذه القيود باستعمال مناهج عدة ولاسيما تسيير الجودة، تسيير المشاريع تحاليل القيمة، تسيير مناصب العمل، التحاليل الإستراتيجية الكلاسيكية. وهنا الاهتمام يتعلق بإعداد الإستراتيجية.
- التسيير المشترك: من السبعينيات إلى يومنا هذا ويضم هذا المفهوم المصطلحات التالية:
- الثقافة الإستراتيجية والقيم المشتركة لـ باسكال؛
- التسيير من النوع الثالث
- التسيير الاستراتيجي حسب تصنيف افونير

ويكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة والقدرات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى.¹

الشكل رقم (02): تطور التسيير.



(عبد الرزاق بن حبيب، 2000، ص: 112)

¹ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص113.

ثانياً: العقلانية والتسيير العقلاني

هي ذلك التفكير والسلوك الواعي الذي يتفق مع أحكام المنطق والمعرفة التجريبية والذي يتسم بأهدافه المتماشكة والمتزنة، التي يمكن تحقيقها من خلال الوساطة الموضوعية العلمية، اعتمدت الفلسفة الغربية لفترة طويلة من الزمن تزيد على 2000 سنة، على أسلوب مركزي ينص بان العقلية، أو هي الصفة الجوهرية التي تميز أبناء الجنس البشري. غير أن هذا المبدأ الفكري قد تعرض للانتقاد بسبب اعتماده المطلق على العامل العقلي أو السببي وإهماله العوامل الأخرى التي يعتمد عليها المجتمع البشري كالعوامل البيئية والمادية. وفي علم الاجتماع البريطاني استعمل البروفيسور هوبز هوس مبدأ العقلانية في سياق نظريته للتقدم البشري، واعتبره مبدأ عضويًا يمكن الاعتماد عليه في تحقيق التوازن بين نواحي الحياة الاجتماعية، كما استعمل العالم الاجتماعي ماكس فيبر اصطلاح العقلانية أكثر من أن يستعمله أي عالم اجتماعي آخر، فقد صنف الفعل إلى أربعة أقسام هي:

- الفعل العقلي المتعمد وهو الفعل الذي له واسطة تكفل تحقيق الهدف الذي يتوخاه الفعل؛
- الفعل العقلي القيمي وهو الفعل الذي ينطبق مع المقاييس القيمية التي يتفق معها المجتمع؛
- الفعل الغريزي؛
- الفعل التقليدي وهذان الفعلان بعيدان كل البعد عن المبدأ العقلي والمنطقي الذي يقره العقل السليم والفكر السوي ويستعمل فيبر العقلانية في تفسير نواحي متعددة من المجتمع كنواحي المتعلقة بالسلطة والقيادة والقوانين.

ويعتقد بأن مبدأ العقلانية هو المبدأ الوحيد الذي يستطيع إخضاع الحياة الاجتماعية إلى تنظيم ورقابة دقيقة، وتطبيق عمليات الإحصاء والرياضيات على الاقتصاد بصورة مضبوطة، وبالتالي فإن مبدأ العقلانية يستعمل من قبل علماء الاجتماع في مقصدين:

المقصد الأول يستعمله الطريقيون الذين يفسرون الحدث الإنساني بالذهاب إلى الأسباب والدوافع والخبر التي تدفع الإنسان إلى الحركة والسلوك، أما البروفيسور سايمن في كتابه السلوك الإداري فيستعمل اصطلاح العقلية في حالة قيام الفاعل الاجتماعي بتحديد أهداف ووسائل سلوكه وفي حالة معرفته مقدماً معوقات سلوكه وهنا يتبلور **المقصد الثاني** لمبدأ العقلانية.¹

وبالمعنى الأعم تحليل العقلانية في السوسيولوجيا إلى الموجبات (أي الدوافع الواعية) التي تدفع الفرد إلى التصرف بهذا الشكل أو ذلك. نتكلم حينئذ عن عقلانية شخصية ذاتية وبهذا المعنى يمكن لعقلانيتين

¹ دينكن ميتشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة إحسان محمد الحسن، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص ص 171-172.

أن تكونا متناقضتين. وبمعنى أكثر حصرياً، فإن العقلانية تقتض الجدوى والترابط المنطقي بين أهداف الفعل ووسائله. وبالتالي فالفعل العقلاني هو الفعل الذي يبحث عن الوسائل الأكثر فعالية من أجل بلوغ الهدف المنشود.

كما يتكلم هربت سيمون عن العقلانية المحدودة والتي يقصد بها الإشارة إلى إن الفاعلين ليسوا قادرين على إعداد الخيارات الأكثر جدية (بسبب نقص المعلومات الكافية أو القدرات على المحاكمة والمدة)، فهم يكتفون معظم الوقت بتبني حلول معقولة أكثر منها عقلانية، ومرضية أكثر منها مثالية.¹

ثالثاً: النظريات التنظيمية لتفسير العقلانية

يعد التنظيم الاجتماعي سمة أساسية من سمات العصر الحديث الذي يدعى بعصر التنظيمات، ويعتبر التباين الذي اتسمت به مظاهر الحياة الاجتماعية المختلفة، من أبرز التحديات التي تواجه التنظيمات الاجتماعية الحديثة من النشاطات والوظائف المستحثة التي كانت نتاجاً لتعدد الحياة الاجتماعية وتشعبها. ويقوم التنظيم الاجتماعي على عناصر تعزز توازنه وتحقق استقراره سعياً إلى تحقيق الأهداف التي يتوخاها، وعناصر أخرى تسهم في تأكيد مظاهر الصراع والتناقض الاجتماعيين بين العاملين ضمنه بسبب اختلاف المصالح وتباين الأهداف التي تسعى إليها الجماعات المتعددة ضمن التنظيم، فكل جماعة أهدافها ومراميها المتمثلة في اكتساب أكبر قدر ممكن من القدرة والسلطة والثروة.

وتسعى أغلب الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية المعنية بقضايا التنظيم لمعرفة العلاقة المتبادلة بين التنظيم والمجتمع، طارحة بذلك تساؤلات عديدة تتعلق بمشكلات التنظيم الاجتماعي، وتقدم اقتراحات وحلولاً متعددة، وتبرز وجهات نظر حول البناء الاجتماعي وأثره في تحسين أداء التنظيمات الاجتماعية، لذا نقوم بمعالجة بعض النظريات التي تفيدنا في مجال التنظيم:

1- النظرية الكلاسيكية:

إن المتبع للنظريات الكلاسيكية جدها قد تزامنت مع فترة كبر حجم المؤسسات وزيادة عدد العمال مما نجم عن ذلك سوء التسيير وكثرة الإصابات أثناء العمل، وزيادة مشاكل كل من التغيب وعدم الرضا العمالي لعدم تناسب مستوى الخبرة والمؤهلات مع متطلبات الوظيفة، والقيام بأعمال لا تناسب الصفات الجسمانية، واستخدام هذه المؤسسات أسلوب المحاولة والخطأ، كل هذا جعل النظريات الكلاسيكية تفسر السلوك الإنساني

¹ فيليب كابان، جان فرانسوا دورتييه، علم الاجتماع "من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية" أعلام وتواريخ وتيارات، ترجمة اياس حسن، دار الفرق، ط1، سورية، 2010، ص372.

وتقرض أن الأفراد كسالى بطبعهم وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وغير مؤهلين لأداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة وبالتالي أبت هذه النظريات تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني رشيد.

وفي هذا يقول عبد المنعم شوقي في عبارة مائعة وجامعة "كلنا نشكوا من عدم شعور الفرد أو العامل بالمسؤولية، وعدم اكتراثه للوقت وقلة مثابرتة، وانخفاض مستوى الدقة في إنتاجيته وبطئه الشديد في العمل، وجلنا نعرف أن كل هذه الصفات هي امتداد للعادات المجتمع الريفي إلى حياة أكثر تعقيد وبالتالي أي تنظيم كبير يتطلب نظاما دقيقا ومحكما بدل التسبب".¹

وتظم نظريات الإدارة الكلاسيكية كل من النظرية البيروقراطية، والنظرية العلمية، والنظرية الإدارية أو مبادئ الإدارة.

فالبيروقراطية والإدارة الإدارية هما أول ما كتب في مجال دراسة التنظيمات، ويعرفان في تراث التنظيم بالنموذج الآلي لنظريات التنظيمي، لأنهما يركزان على الجوانب البنائية الرسمية للتنظيمات، وتفويض السلطة وغير ذلك.

1.1 النظرية البيروقراطية:

يكاد يجمع علماء التنظيم على أن ماكس Weber، الذي عرف بنموذجه المثالي في التنظيم والمعروف باسم البيروقراطية، هو أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة تتناول تحليل الجهاز الإداري ومدى تأثير عناصره على الأداء والسلوك التنظيمي.²

ويعدّها فيبر من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها في تحقيق زيادة فرصة اتخاذ قرارات رشيدة وتمكن من السيطرة على الأفراد في الأعمال الكبيرة، لأنه (النموذج) يقر الدقة والاستقرار والانضباط المحكم ويمكن الاعتماد عليه في مجال تحقيق النتائج الكفاءة في المنظمة، كما أجمعت الدراسات التي تناولت أعمال Weber السوسيولوجيا أن نماذج السلطة والبيروقراطية عنده تحتل مكانة هامة لا نظير لها بين كل ما أسهم به العلماء في هذا الصدد، واعتبر أول من وضع نظرية في السلطة والبيروقراطية وقوامها الهيكل التنظيمي الرسمي والقواعد المحددة له.

ويؤكد السيد الحسيني: أن الدراسات والبحوث التي أجريت في ميدان التنظيمات خلال العقود الخمسة الماضية، قد انطلقت بشكل مباشر وغير مباشر من النموذج المثالي لماكس Weber وتعود المكانة

¹ قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي مشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار المعارف بالإسكندرية. 2011، ص251.

² علي عبد الرزاق حليبي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص39.

التي احتلتها هذه النظرية في علم الاجتماع إلى الاتساق المنطقي الذي تميزت به، والصدق الذي انطوت عليه حينما هبط الباحثون اللاحقون إلى في Weber مستوى الواقع الإمبريقي.¹

وهذا ما يؤكد ما ذهب إليه ماكس فيبر في كل كتاباته على أن هدف البيروقراطية هو الفعالية الرشيدة، أي استخدام أفضل وأقصر طريقة للوصول إلى الأهداف المحددة، لأنه يرها من أعلى أشكال التنظيم كفاية، ولأنه يرى أن التكامل بين عناصر أو مقومات النموذج المثالي هو المحك الذي نقيس به مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاية الإدارية، وهي إذا قورنت بالتنظيمات الأخرى كمن يقارن بين الإنتاج بماكينات والإنتاج بدون ماكينات. ولذلك فهي في نظره تتميز بالدقة والسرعة والوضوح والإلمام بالمعلومات في الملفات.

كما تتميز بالاستمرار والحكم الصحيح على الأمور، والوحدة الانصياع التام من جانب المرؤوسين وتخفيض التكاليف المتصلة بالموارد وبالأفراد.²

ويتميز مصطلح النموذج المثالي العقلاني للبيروقراطية لدى فيبر (Weber) كنوع من التنظيم التسلسلي، والبعد العقلاني يتضمن قطاعات كبيرة وخاصة في المجالات الإدارية الكبرى. أما استعمال هذا المفهوم ليميز به نوعا معينا من البناء وبصفة خاصة التنظيم العقلاني، لمعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية، ولرفضه للتحريفات الشائعة عن البيروقراطية التي ظهرت في العديد من الكتابات المختلفة. وجاء تمييز فيبر (Weber) لمفهوم البيروقراطية باعتبار أفضل نظام تحت حكم القانون والتي تعمل على حل المشكلات بصورة أفضل.³

ويرى فيبر أن البيروقراطيين يعينون من قبل سلطة أعلى، ولا يتم تعيينهم عن طريق الانتخابات، كما أنهم يتمتعون باستمرارية وظائفهم طيلة حياتهم، وبارتفاع مكانتهم بالإضافة إلى أنهم يتلقون رواتب ثابتة ومعاشات تقاعد.⁴

كما أن التنظيم البيروقراطي ينقسم إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا، وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا. وكما سبق تحتوي البيروقراطية على تقسيم الأعمال تقسيما واضحا مع اعتبارها واجبات أساسية في

¹ السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، الدار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص56.

² صلاح الشنواني، إدارة الأفراد، العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص588.

³ Bendix (T) Bureaucracy, International encyclopedia of social sciences, vol (1-2), N.Y, the Macmillan press, 1972, p206.

⁴ السيد الحسيني، مرجع سابق، ص59.

المكتب، كذلك هناك نظام للرقابة والجزاءات تحدده القواعد والتعليمات، ويعهد إلى الشخص بواجبات وظيفية معينة بناء على المؤهلات الفنية التي يمكن التحقق من وجودها من خلال إجراءات رسمية وغير شخصية، كالامتحانات مثلا وفي التنظيم الهرمي، فإن أعمال الخبراء المدرسين تتم مراقبتها، تحكمها إجراءات وقواعد عامة، تلغي الحاجة إلى إصدار أوامر خاصة في كل حالة، ويتطلب تطبيق تلك القواعد العامة أن يتم تصنيف المشاكل والموضوعات على أسس ومعايير محددة حتى يمكن تطبيق كل قاعدة على الحالات التي تصلح لها.¹

1.1.1 الأسس التي يقوم عليها النموذج المثالي لـ Weber :

يقصد Weber بتعبير البيروقراطية: بأنها وصف للنموذج المثالي للتنظيم، الذي يستند إلى عدد من المبادئ والخصائص، والتي نشرها في كتابه باللغة الألمانية بعنوان "نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي" سنة 1921 ويرتكز على عدة محاور أهمها:²

- ✓ وجود درجة عالية من التخصص؛
- ✓ بناء رئاسي للسلطة ينطوي على نطاق محدد للمسؤولية؛
- ✓ نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم؛
- ✓ تحديد العضوية وفق للمقدرة والخبرة الفنية؛
- ✓ الفصل بين الدخل الخاص والمرتب الذي يحصل عليه الفرد بصورة رسمية.

2.1.1 العوامل المؤثرة في فكر Weber:-

تأثر فيبر بعوامل ثلاث كان لها أثر كبير في فكره ومن أهمها التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية في ألمانيا، كما أن منصبه كضابط بالجيش الألماني الذي يمثل تنظيما عسكريا ضخما يدار بطريقة أمرة، ويتحرك الأفراد داخله وفق أوامر وتعليمات صارمة ومحددة سلفا ومفروضة عليهم، واعتقد أن هذا الأسلوب من الإدارة يمكن أن ينجح في كل مجالاتها. وأخيرا فإن خبرته كعالم اجتماع يهتم بدراسة المجتمعات والأفراد، جعلته يلمس عوامل الضعف في البشر، وعدم إمكان الاعتماد الكامل على العنصر البشري، أو ترك الأمور لتصرف الأفراد بسبب قصورهم عن اتخاذ قرارات رشيدة.

ونرى من خلال هذه العوامل أن Weber استقى نظريته في البيروقراطية من ظروف الحياة في عصره، ودعمتها خبراته في هذه المجالات الثلاثة فوضع نموذج التنظيمي بأسسه وقواعده، معتقدا أنها

¹ علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 33، 34.

² سعد مرسي عيد بدر، الابيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 102، 103.

ستلائم أي بيئة إدارية، ولكن الواقع أن الإدارة العامة تختلف عن هذه المجالات، فهي تنفيذ للسياسة العامة التي يشترك الأفراد في صنعها، وتنفيذها، ولهم حق تعديلها.¹

3.1.1 ماكس فيبر والتنظيمات البيروقراطية

ينطلق ماكس فيبر في معالجته للتنظيمات الاجتماعية من مسألة البيروقراطية التي تعد بالنسبة إليه العمود الفقري لكل تنظيم اجتماعي، وهي تحدد في خطوطها العامة التسلسل الإداري، ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل، وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات الاجتماعية فيها بالرسمية البعيدة عن الأجواء والاعتبارات الشخصية والعواطف، ويعتمد نظام الترقيات والمكافآت على الأقدمية والكفاءة الشخصية، فالبيروقراطية عند فيبر جاءت رداً على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف، فكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته ومركزه المستمد من خبرته، ويعتقد فيبر أنه في حال تطبيق البيروقراطية ضمن التنظيمات الاجتماعية والصناعية فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والإنتاجية في تلك التنظيمات.

وتنتشر في التنظيمات الاجتماعية - برأي ماكس فيبر - ظواهر اجتماعية فريدة من نوعها، لأنها تحدث مرة واحدة ولا يتكرر حدوثها بالطريقة نفسها وبالتفصيلات نفسها، ويرفض التعميم القائم على ذكر الصفات العامة لكل نمط معين من الحوادث الاجتماعية، معتبراً أن فهم كل ظاهرة على حدي أمر ممكن الحدوث.

ولفهم قضايا التنظيم يعتمد ماكس فيبر على نمط مثالي مبني على افتراضات مرتبطة بالخصائص التي تشملها الظاهرة المدروسة، دون أن توجد بالضرورة الخصائص المجملية لهذا النمط في الواقع الاجتماعي، فوجود النمط المثالي يتحقق بصفته فكرة نظرية مجردة، وليس إمكانية وجود واقعي، فهو وسيلة لفهم الواقع، ويمكن عده أيضاً أداة تحليلية تمكّن من تصنيف البيانات والمعلومات وعرضها بشكل منطقي وموضوعي.²

ويعد فيبر أن أهم ما يحقق التوازن في التنظيمات الاجتماعية هو وجود تسلسل رئاسي يحقق الاستقرار في التنظيم وفق نظام متكامل من الحقوق والواجبات، وضمن قواعد موضوعية تتم من خلالها ممارسة الضبط الاجتماعي الذي يحمل طابع الشرعية من أجل تحقيق أعلى معدلات للأداء والإنتاجية وصولاً إلى الكفاءة الإنتاجية المطلوبة. ويحدث ذلك عندما يتكيف العامل مع وضعه التنظيمي بوجود

¹ إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة، دار المعرفة، 2000، ص 137، 138.

² صفوح الأخرس، علم الاجتماع العام، المطبعة الجديدة، دمشق، 1984، ص 146، 147.

التخصص ونظام تقسيم العمل بحسب المؤهلات والخبرات لدى العامل، ويصبح كل رئيس مسؤولاً عن مرؤوسيه بشكل واضح بالاعتماد على النسق الثابت نسبياً من الأنظمة والقواعد المحددة لأبعاد البناء التنظيمي ونشاطاته، بغية تحقيق أعلى درجات الفاعلية والكفاءة، فممارسة الضبط على أساس المعرفة هو الأصل في تحقيق فاعلية التنظيم الاجتماعي حسب ما يراه فيبر.

ويعتمد البناء الاجتماعي وفق التحليل الفيبري على القيم الأخلاقية والدينية التي تتادي بتقديس العمل "الأخلاق البروتستانتية"، معتبراً أن قوة البناء الاجتماعي في المجتمع الصناعي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقوة القيم ومدى تطبيقها.

ويركز فيبر في تحليله للبناء الاجتماعي على مفهوم الفعل الاجتماعي Action Social، والعلاقات الاجتماعية Relationship Social، والعلاقات المتبادلة بين المؤسسات الاجتماعية وتفسيرها في إطارها الاجتماعي ومسارها التاريخي الخاص، ويهتم أكثر من الذين سبقوه من علماء الاجتماع بتحليل النشاطات والظواهر والأنظمة الاقتصادية وتفسيرها، ففي حين اقتصر تحليلات الذين سبقوه على مفاهيم البناء الاجتماعي Social Structure ومصطلحاته، تجاوز ماكس فيبر هذا المفهوم وأخذ بمعالجة قضايا أكثر تفصيلاً.¹

2.1 التaylorية والإدارية العلمية.

أوضح تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية، تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، ولهذا فإن تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد "تايلور" ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية.²

كما تقدم التaylorية إجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية في العمل، والتحسين في أداء العمل، وتتمثل هذه الإجراءات في:

- استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل.
- تزويد العمال بحافز إيجابي يدفعهم إلى أداء العمل وفقاً للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بمنح العامل مكافأة محددة، تزيد هذه المكافأة عن معدل الأجر اليومي،

¹ زينب محمد وإسماعيل محمد قباري، أساسيات علم الاجتماع الاقتصادي، المنشأة العامة للنشر والإعلان، طرابلس، ليبيا، 1985، ص 198، 199.

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 73.

بمعنى وضع نظام للحوافز والأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل، ارتفع أجره؛

- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل: وسائل العمل، سرعة الآلات وطريقة الأداء... الخ.

ومن المفاهيم المهمة التي تتطوي عليها نظرية الإدارة العلمية مفهوم، وحدة الأمر، ومركزية اتخاذ القرارات.

حيث لابد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر الأوامر إلى الجميع، ولكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لا بد تضيق نطاق الإشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل، بمعنى أن كل عامل يجد شخصا يشرف عليه ويراقبه.¹

والهدف من الأعمال التي قام بها تايلر هو تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وكان يحرص على الكشف عن مقدار الخسارة الكبيرة نتيجة عدم الكفاءة في جميع الأعمال اليومية. كما أنه كان يحاول التأكيد على أن علاج عدم الكفاءة يمكن أن يتحقق بالإدارة المنظمة الرشيدة التي تستند على قواعد مبادئ وأسس علمية، وليست المسألة وفقا على وجود رجل غير عادي يقوم بهذا العمل.²

1.2 مبادئ تايلر:

تعتبر المبادئ الأربعة الآتية أهم المبادئ التي أدخلها تايلر في علم الإدارة:

- تحديد نوع وكمية العمل الواجب أن يقوم بها كل فرد بناء على أبحاث علمية وليس على مجرد تخمينات من جانب الإدارة. واختيار المواد والآلات والعمال بطريقة علمية سليمة.
- الاختيار العلمي لأحسن فرد: حتى يستطيع أداء الوظيفة على أتم وجه مع إعطائه برنامج تدريبي كاف.

- اقتناع كل فرد من الإدارة والعمال بعدالة الإدارة العلمية واحترام مبادئها.
- تقسم الواجبات والمسؤوليات تقسيما عادلا بين الإدارة والعمال. فتختص الإدارة بمهمة التخطيط ويترك للعمال مهمة التنفيذ، وهذا ما سماه تايلر بمبدأ التخصص ليميزه عن الوضع السائد في ذلك الوقت والذي فيه كانت تترك مسؤولية التخطيط والتنفيذ للعامل وحده.³

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 71، 72.

² محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط 1. الإسكندرية، 1999، ص 44.

³ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، د.ط، 2003، ص 77، 78.

وقد وضع فريدريك Taylor مبادئ مثل الرشد والتخصص والكفاءة الفنية، إلا أن تركيزه على هذه المبادئ كان أقل من تركيز Weber في نموذج البيروقراطي الأمثل. وكان من أهم الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الكفاءة الإنتاجية هو تباطؤ العمال. وهنا طرح السؤال لماذا يتباطأ العمال؟ ولقد تمكن علماء النفس من استخلاص ست افتراضات رئيسية عن الطبيعة البشرية لأصحاب المدرسة العلمية وهي:

- أن للإنسان طبيعة ثابتة لا تتغير؛
- يتميز الإنسان بعدم الكفاءة والتبذير ما لم يقيد بالبرامج المناسبة؛
- الإنسان كسول؛
- المصلحة الذاتية هي الشغل الشاغل للفرد؛
- أكثر المكافآت تأثيراً في الفرد هي المكافآت المالية؛
- الفرد ينبغي أن يوضع تحت الرقابة المحكمّة، ولا توجد لديه دوافع داخلية.¹

2.2 أسس الإدارة العلمية:

✓ **تحديد الطريقة المثلى للأداء:** تؤدي الطرائق الغير سليمة إلى هدر الجهد المبذول من قبل المستخدمين، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم تدريجياً، ولا يؤتى بالطريقة المثلى إلا بالقيام بدراسات تؤدي إلى إلغاء الحركات الزائدة الغير ضرورية للنشاط، وهنا يبرز دور الإشراف.

✓ **التدريب والانتقاء:** يتم تدريب المستخدمين على القيام بالحركات الضرورية في وظيفتهم ويلجأ إلى تحليل المناصب والأفراد عند عملية الاختيار حتى يضمن الأداء الجيد لاحقاً.

✓ **تقسيم العمل:** ويكون ذلك سواء بين الإدارة والعاملين (التخطيط والتنفيذ) أو في أي وظيفة كانت بحيث يصبح التحكم في الحركات الضرورية للإنجاز محققاً للفعالية.²

والملاحظ من خلال تتبع التاريخ لحركة الإدارة نلاحظ أن "تايلور" قد نجح في صياغة بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة. والتالي حركة الإدارة العلمية اهتمت بالعقلانية وحدها، واستندت إلى فكرة

¹ حمدي يس وعلي عسكر وحسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيم، دار الكتاب. الحديث، 1999، ص 114.

² بوباية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية، دراسة ميدانية بمركب إسبات -عناية، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، بحث غير منشور، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2004، ص 123.

تقسيم العمل، وأكدت على أهمية المكافأة الاقتصادية أو الحوافز المادية على اعتبار أنه لحوافز المثالية والوحيدة لأداء العمل.

ولتحقيق أعلى درجات من العقلانية داخل التنظيمات لابد من مراعاة الجانب التنظيمي، بمعنى ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال.

إضافة إلى القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، بمعنى تجديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد والقائمين بها.¹

3.2 أهمية التسيير العقلاني داخل التنظيمات:

تكمن أهمية التسيير العقلاني داخل التنظيمات في:

- الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات وهو يحدد الأهداف، والمسالك التي يمكن الوصول إليها، مع العمل على توجيه الجهود وزيادة فاعلية الأفراد.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وذلك بتحديد المهام لكل فرد في المنظمة.
- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.
- ارتباط السلطة الإدارة المؤسسة بالقانون فهو الذي يحدد حدودها ومقدارها ومن له الحق في ممارستها، مع قدرة صاحب السلطة على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بالتصرف كونه يمثل سلطة رسمية، أو قدرات شخصية، أو كليهما معا.²

نرى من هذا أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا لا يعتمد سلوكها على التكوين الداخلي لها، بل يتأثر بعوامل متعددة ومتشابكة، فلقد دلت النظريات الحديثة في التنظيم أن الإنسان وسلوكه من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي، وأن الجوانب الرئيسية في دراسة الإنسان هي تكوينه النفسي والاجتماعي وليس تكوينه الفيزيولوجي، كما أن البيئة هي الأخرى متغير رئيسي في تحديد السلوك التنظيمي بمعنى أن التنظيم يمثل نظاما مفتوحا يتبادل مع البيئة المحيطة به، ومن هذا المنطلق نستطيع القول أن المؤثرات الأساسية على سلوك المنظمة يمكن تقسيمها إلى محددات شخصية وأخرى بيئية.

2. نظرية البحوث والعمليات "فايول"

¹ محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة، ليبيا، جامعة قار تونس، 1991، ص110.

² محمد قربرتي، مهدي زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، المطابع المركزية، ط 3، 1993، ص166.

لقد وضع هنري فايول أسس وقواعد كل من التنظيم والإدارة، وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل ورسم الخرائط الدقيقة لإنجاز الأعمال، ويعتبر هنري فايول المؤسس الحقيقي لهذه المدرسة، وهو رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمانيا، ولقد حاول أن يعالج أيضا مشكلات إدارية أخرى كالأجور والحوافز.¹

جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية، خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي هنري فايول **H. Fayol** أسس هذه النظرية محاولا تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية، ويركز على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من تطوير المؤسسات والمنشآت الإنتاجية الصناعية والإدارية.

أفكار فايول (**H. Fayol**) ممتزجة بخبرته الواقعية، كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي كانت تعمل في قطاع التعدين وذلك عام 1888، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية، والذي نشر عام 1961 وتمت ترجمته إلى الإنجليزية لأول مرة عام 1949.

ويرى كثير من محلي تطور التراث السوسيولوجي والإداري أن نظرية الإدارة العلمية لتايلور والتكوين الإداري يكمل بعضهما البعض عندما اهتمتا عموما بقضايا العمل والإدارة كالمؤسسات الإنتاجية الصناعية، والفارق بين النظريتين يكمن في أن النظرية الأولى اهتمت بدراسة مستوى الإدارة المباشرة حيث وجه أبحاثه لدراسة أقل المستويات الإدارية، والتنفيذية في المصنع ثم تدرج إلى أعلى المستويات، في حين النظرية الثانية فايول (**H. Fayol**) ركزت على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية ثم تدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا.²

إضافة إلى اهتمام فايول بالواجبات والالتزامات الإدارية في التنظيم كذلك تقسيم الوظائف والإنتاج، فهو أعطى خمسة وظائف أساسية يقوم عليها التنظيم الإداري وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة.

ومن هذا المنطلق نرى أن فايول ينطلق في تعريف الإدارة من كونها "عملية تحتوي على خصائص معينة، ومميزة تتوافر في جميع المنظمات"، وبذلك يكون Fayol قد خالف الاعتقاد السائد آن ذاك من أن مهمة الإدارة يتولاها متخصصون محترفون.

¹ قباري محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 88.

² علي عبد الله عبد الرحمان، تطور الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1999، ص 90، 91.

وللتنظيم هدف معين يسعى للوصول إليه، ومن الممكن تحديد وحدات العمل الضرورية لتحقيق هذا الهدف، وتتضمن تلك الأعمال عادة أنشطة مختلفة في مجالات الإنتاج والخدمات، كذلك تنطوي تلك الأعمال على أنشطة رقابية وإدارية تهدف إلى التنسيق بين وحدات العمل في وحدات إدارية صغيرة، وتجميع هذه الوحدات الإدارية الصغيرة في وحدات إدارية أكبر، وهذا إلى أن تصل بالتنظيم إلى عدد من الإدارات العليا أو الرئيسية.¹

1.3 مبادئ Fayol:

كما تميزت تحليلات Fayol بأنها ركزت على استخلاص مجموعة من المبادئ العامة التي يمكن استخدامها في إدارة المؤسسات والمشروعات الإنتاجية الإدارية والصناعية عموماً، وذلك من واقع التجارب والملاحظات، التي تم استنتاجها من الدراسات الميدانية والخبرة العلمية، التي استمرت لسنوات طويلة، عندما كان يعمل Fayol مديراً لإدارة الشركات الصناعية الكبرى في فرنسا.²

وإن معظم هذه المبادئ تجد طريقها إلى التطبيق في الإدارة المعاصرة سواء في التنظيمات الحكومية أو الخاصة، ونتيجة لأبحاثه ودراساته الميدانية خلص "Fayol" إلى بناء نظرية عبراتها مرنة ومن ثمة لا يمكن أن تكون نهائية وضمنها 14 مبدأ. في الإدارة يتحدد مستوى أداء المنظمة بمدى كفاءتها في التحكم فيها.³

2.3 الأنشطة الإدارية عند فايول:

أبرز فايول الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة وحددها في ستة أنشطة واعتبرها تمارس في كافة النشاطات:

- أنشطة فنية: ويقصد بها الإنتاج والتصنيع.
- أنشطة تجارية: ويقصد بها التبادل والشراء والبيع... الخ.
- أنشطة مالية: ويقصد بها البحث عن الأفضل لرأس المال.
- أنشطة أمنية: ويقصد بها الجهاز الأمني.
- أنشطة حسابية: ويقصد بها الأجور والرواتب.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 62.

² عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 94.

³ نفس المرجع، ص 95.

- أنشطة إدارية: ويقصد بها التنظيم والتخطيط والرقابة... أي الوظائف الإدارية.

2. النظرية السلوكية:

1.2 عقلانية السلوك عند العلاقات الإنسانية

تناولت حركة العلاقات الإنسانية جوانب التنظيم والتخطيط التي تجاهلتها نظرية الإدارة وكشفت عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، وأثر الجماعات غير الرسمية على سلوك أعضائها وإنتاجيتهم، إذ أنه يمكن تحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الإنتاجية، إذا تحسنت أساليب الإشراف وتم تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وإشباع حاجات العمال إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والانتماء.¹

وعلى المديرين التحقق من الاستجابة للرضى الذاتي للعمال، وفي ضوء ذلك يكون العمال مستخدمين وراغبين في التعاون، يجب على الإدارة القبول والتعاون مع جماعة العمل غير الرسمية لأنها هي التي تهئ الإطار الذي من خلاله تلبي حاجات العمال، فيجب على هيئة الإشراف المدربة على خبرات ومهارات العلاقات الإنسانية أن تطلب من الإداريين العمل على تلبية وضمن تحقيق معايير الجماعات غير الرسمية لكي تستجيب وتتجاوب مع أهداف التنظيم.²

حاولت تلك الدراسات في (مصانع هاوثرن التابعة لشركة إلكترك الأمريكية) إيجاد العلاقة الحقيقية بين الظروف الفيزيكية للعمل ومستويات الإنتاجية، ثم تطورت إلى دراسة جماعات العمل من حيث بنية تلك الجماعات، والروح المعنوية بين العمال، وبين العمال والإدارة، وطبيعة القيم ونوعية الاتجاهات، وأشكال المعايير وأنماط الدافعية.

وبالتالي أثارت تلك الدراسات كثيرا من النقد والاعتراض على افتراضات تايلور، فلا يسعى العمال دائما وراء مصالحهم المادية، فالعلاقات الإنسانية السليمة أهم بكثير من المصالح المادية، فالحفاظ على القيم الإنسانية ووحدة جماعات العمل وتماسكها ورفع روحها المعنوية وغيرها من العوامل تسهم إسهاما إيجابيا في رفع مستويات الأداء والإنتاجية في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية، وذلك لتوافر جو مشحون بالمحبة والتعاون والتعاضد والمشاركة الاجتماعية والنفسية بين العمال جميعهم، وهكذا يتنازل العمال عن قسط من مكافآتهم المالية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية تحقق أكبر درجة ممكنة من الرضا والإشباع النفسي والاجتماعي .

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 105.

² رايح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 133.

اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة المنظمات من خلال التركيز على البناء الاجتماعي، وعمليات التكامل، والانسجام بين عناصر هذا البناء انطلاقاً من مبدأ التوازن والتعاون، وكانت الدراسات التي أجريت في مصنع هاوثرن، هي الحقل التجريبي الذي تم فيه دراسة أثر العلاقات الإنسانية في سلوك الأداء لدى العاملين من خلال (الاهتمام، التشجيع، التعاون)، ومع ذلك وحتى في ظل الظروف التي هيئ فيها المناخ الاجتماعي الملائم للعمال، فإن الباحثين لم يستطيعوا القضاء بشكل نهائي على التمرد، والتذمر، بالرغم من استبعاد العمال غير المتعاونين من المجموعة التي كانت خاضعة للتجربة، على اعتبار أن هؤلاء العمال (العاملات) يعانون من اضطرابات نفسية وعصبية، مرتبطة بمخاوف غير مبررة، أو قصور في التفكير بسبب القلق الزائد.¹

1.1.2 مساهمة العلاقات الإنسانية في الرفع من معدلات الأداء :

تعد العلاقات الإنسانية في التنظيم الاجتماعي والاقتصادي، أهم ركن من أركانه، لأن تنمية الحاجات الإنسانية للعمال سوف تعود بالنفع على كامل التنظيم الصناعي، ومن هنا فإن من واجب الإدارة إشباع تلك الحاجات وتنميتها باستمرار وتشجيعها أيضاً.

يهتم الأفراد العاملون ضمن التنظيمات المختلفة، بسعيهم الحثيث وراء المردود الاجتماعي والنفسي، أكثر من اهتمامهم بالعائد المادي، ومن هنا اهتمت هذه المدرسة وأضافت الدوافع المعنوية والاجتماعية وأثبتت أثرها الرائد والمتميز في زيادة الإنتاج في التنظيمات الصناعية.

إن لنمط القيادة والإشراف والتوجيه السليم للعاملين أهمية كبيرة في منظومة العلاقات الإنسانية، لكونها توصل إلى أحسن طريقة وأجدى وسيلة من أجل زيادة مستويات الأداء والإنتاجية، فالقيادة الديمقراطية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل لها أثر متميز في تحقيق التكامل والتلاؤم بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ضمن التنظيم الاجتماعية المختلفة.²

2.2 إسهامات التيار المعاصر :

1.2.2 مدرسة النظم

دخل الفكر الإداري مرحلة جديدة نتيجة تقدم البحث العلمي وتداخل عوامل البيئة النفسية والاقتصادية والاجتماعية مع عوامل البيئة الداخلية، فقد أهمل الفكر الكلاسيكي علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، مما أدى إلى حدوث تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبنى هذا الاتجاه مفهوم "النظام"، فلمدرسة النظم

¹ Blanchet Alain Et Trognon, **La psychology des groups**, edition NATHAN. ISBN,1994, p15.16.

² سليمان خليل الفارس، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1993 ص 38، 39.

الدور البارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير والاعتماد على المجتمع الموجودة فيه، إذ عرف هذا الفكر المنظمة على "أنها ظاهرة إنسانية اجتماعية هادفة وكيان إنساني هيكلي يتشكل من مجموعة أفراد متقنين فيما بينهم سعياً لتحقيق هدف منشود، وما يشد هذا التجمع الإنساني هو تشكيلة العلاقات، بأنواعها الهيكلية والاجتماعية والاقتصادية التي تقوم بين الأفراد".¹

كما أكد على أنها نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبادئ، لذلك تم اعتبارها نظام ثقافي فرعي عن ثقافة المجتمع.²

أي هناك وجود تبعية بين المنظمة ومجتمعها من حيث القيم الثقافية، والتأثر بتغيراتها.

الرشادة المحدودة عند SIMON:

كل مفردات حياتنا اليومية تبدأ بقرار وتنتهي بقرار، إذ يلعب القرار دوراً مهماً جداً في نشاطاتنا وأعمالنا، لذلك عد هيربرت سيمون المفكر الإداري المرموق القرارات محور النشاط الإداري الأساسي للمدير وقال إن الإدارة تتلخص في اتخاذ القرار. ويعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وهو يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، سيما أن القرار يعتمد أساساً على توقع المستقبل، القصير والمتوسط والبعيد، ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة، وتعتمد كفاءة المدير في ممارسة وظائفه في المنظمة على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف المختلفة.

في الوقت الذي كان فيه تيار العلاقات الإنسانية والنظرات السلوكية للتنظيم سائداً ومنتشراً، كان هناك تيار آخر أكثر عمقا في الفكر الإداري الحديث لهربرت سيمون، فبعد أن كانت النظرية الكلاسيكية تهتم بالعمل والإنتاج والهيكل التنظيمي، وبعد أن بالغت العلاقات الإنسانية في وصف أهمية العنصر البشري وخصائصه، جاء سيمون ووضع أساساً جديداً في النظر إلى التنظيم، باعتباره نظاماً اجتماعياً يقوم على اتخاذ القرارات، وأكد أنه جاء بهذه النظرية كأساس عنصر جديد لم يتطرق إليه الذين سبقوه.

وبالتالي نظرية اتخاذ القرار تسعى إلى إحداث تغيير جوهري في مهمة الباحث في مجال التنظيمات، فيرى سيمون أنه لم تعد الحاجة إلى الاهتمام بوضع مبادئ عامة للتنظيم أو قواعد مقررة نسترشد بها عند وضع الخرائط بمعنى النظريات الكلاسيكية، وإنما يتعين على الباحث في هذا المجال أن يدرس البناء

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 26.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 9.

التنظيمي ومكوناته والأوضاع المختلفة فيه لأنه درس التنظيم فقط كأساس نسق مغلق ويحدد سلوك الأعضاء الذين شكلوا هذا التنظيم مستعينا بذلك بمفهوم اتخاذ القرار.

تحصل سيمون SIMON على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1978 وأكد أن المشكلة الأساسية المرتبطة بالتنظيم، تتمثل ليس في عملية الإنتاج، وإنما كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين عدة مراكز وبين عدة مستويات تنظيمية، حيث الفعالية التنظيمية تتعلق بكمية الارتباطات التي يمكن نسجها بين مختلف مراكز القرار، إلى جانب ذلك دقة القرارات المعلن عنها وطبيعة المعلومة المنقولة، وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلاف في السلوكيات. ويحدث التنسيق بين مختلف الجوانب انطلاقاً من الطريقة المتبعة من قبل المسيرين في إدماج المرؤوسين في تصور أهداف التنظيم.

وتعتبر نظرية اتخاذ القرار من أهم النظريات التي اهتمت بدراسة التنظيمات فقد اعتمدت في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، والتحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية بمعنى تكيم الظاهرة أي إخضاع الظاهرة للمنطق والتعبير عنها إحصائياً، وهذه النظرية على غرار النظريات السابقة أي النظرية الكلاسيكية أعطت قيمة للوظائف الإدارية واعتبرتها مهمة من بين هذه الوظائف اتخاذ القرار. وفي تحليله للقرار الإداري يرى سيمون أنه يتحلل إلى **عنصرين أساسيين هما:**

- **عنصر التكلفة:** ويتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد، خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقييمها.
- **نتائج القرار:** وهذا العنصر يتسم بالتعقيد نظراً لارتباطه بالأهداف التي يتوخاها القرار، سواء اتخذت هذه الأهداف صورة تحقيق الربح، أو صورة خدمات عامة. وانسجام القرار مع السياسة العامة والخطوط العريضة للمنظمة.

وينظر سيمون للتنظيم في شموليته وعلى أساس الأهداف المسطرة وهذا يعني:

نظرة للتنظيم:

- **دراسة التنظيم:** تعني النظر إليه على أنه مجموعة هياكل للاتصال والمعلومات وعلاقات بين الأفراد يشكلون فريق، والسلوك الجماعي هو المحصلة لسلوكيات الأفراد: أي التفاعل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وتطلعاتهم.
- **باعتبار المؤسسة هيئة:** موجهة بشكل كبير على أساس المهام المسندة إليها، فإن الإنسان بداخلها يعتبر على أن سلوكياته رشيدة لكنها محدودة بقيد البيئة الخارجية.

➤ **إن التنسيق حسب SIMON:** ينطلق من العقلانية الموضوعية والتي تحدد في إطار التنظيم الرسمي ويتحدد بموجبه سلوك الأفراد والعلاقات التي تسود فيما بينهم في المؤسسة حيث يعرفه **بالتنسيق الإجرائي¹**.

➤ **أما التنسيق الذاتي** فإنه يتحدد بموجب محتويات ومتطلبات العمل وما يفرضه تحقيق النتائج الملائمة.

ب- العوامل التي تؤثر في نموذج اتخاذ القرار وهي:

- يجب التركيز على مجموعة القيم والأعراف والعادات -الثقافة التنظيمية- التي تعتبر رصيد المقرر في قراراته.
- التركيز على عوامل البيئة الخارجية والداخلية التي تشكل بيئة الفرد باعتبارها عوامل محددة للفاعلية. منطقية القرار تنبع من تكامل أهداف المنظمة وأهداف أفرادها.
- ترتبط العقلانية بمهارات الفرد وقيمه الأخلاقية وتفسيراته الشخصية ونوعية المعلومات.
- أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق حسب المفهوم الاقتصادي وإنما بناء على الرضا والقناعة.
- الفعالية نتيجة اختيار منطقي وعقلاني.

¹ قيس محمد العبيدي، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، مكتبة الفتح الجامعية، مصر، 1997، ص100.

خلاصة الفصل:

إن الوقوف على موضوع العقلانية داخل التنظيم بصفة عامة وفهم الميكانيزمات المتعلقة بها، كالأداء والفعالية، يبين أن التسيير العقلاني وسيلة لتحسين مستوى أداء الأفراد والجماعات، وأن التسيير بصورة عامة لا يقتصر على منظمات دون الأخرى، بل يشمل جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات الخدمائية، وذلك لتواجد العنصر الفعال المشترك في كل المؤسسات التنظيمية، وما مدى دور هذا العنصر تحقيق أو إعاقة التسيير بالمنظمة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصول السابقة المفاهيم المتعلقة بموضوع الفساد الإداري والتسيير العقلاني في المنظمة، سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد ما طرح من أهداف وما أثارته الإشكالية من قضايا وتساؤلات تحتاج إلى التحقق الإمبريقي.

ونتطرق في هذا الفصل المعنون للإجراءات الميدانية للدراسة والتعريف بميدان الدراسة إلى التعريف ببلدية حمام الضلعة محل الدراسة، تحديد مجالات الدراسة، تحديد مجتمع البحث، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستعملة لجمع البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة

البلدية هي إدارة محلية، ذات شخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري، تهدف إلى تسيير الشؤون المحلية وإدارة الخدمات المقدمة للمواطنين داخل نطاقها الجغرافي، وتعرف البلدية بأنها "الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي، لها إقليم ومقرر رئيسي وتسميته محددة بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي ومداولة لمجلس الشعبي البلدي وإخطار المجلس الشعبي الولائي".

التعريف ببلدية حمام الضلعة:

نشأت بلدية حمام الضلعة سنة 1957 من طرف الإدارة الاستعمارية أثناء الإصلاح الإداري آنذاك ، وسميت باسم (الخرابشة) وفي 16.05.1963 بموجب المرسوم رقم 189/63 تم دمج بلدية حمام الضلعة (الخرابشة) مع أربع دواوير وهم ملوزة، بني يلان ،الدريعات ،الضلعة باسم بلدية ونوغة ومقرهما الإداري حمام الضلعة

وفي سنة 1964 وبعد انفصال بلدية ونوغة والي تضم معها بني يلان تم انشاء بلدية جديدة باسم حمام الضلعة المكونة من ثلاث دواوير كبرى وهم: دوار الخرابشة (حمام الضلعة وتار مونت)، دوار الدريعات. دوار الضلعة وكانت تابعة إداريا الي دائرة المسيلة ولاية سطيف الي غاية سنة 1984 تم التقسيم الإداري الجديد بموجب المرسوم رقم :365/84 المؤرخ في 1984/12/01 المحدد لتكوين البلديات ومشتملاتها وحدودها الإقليمية أصبحت بلدية حمام الضلعة مقرا للدائرة التي تضم أربع بلديات وهم:

1 _ حمام الضلعة (مقر الدائرة)

2_ ونوغة

3_ تار مونت

4 _ أولاد منصور

1. المجال المكاني للدراسة:

بلدية حمام الضلعة تقع في حي أول نوفمبر، وهو الحي المركزي الذي يضم مقر البلدية والمقرات الإدارية الأخرى، وبالاغتماد على المعطيات المتوفرة محلياً، فإن الأحياء والمراكز التي تحد حي أول نوفمبر (موقع مقر البلدية) من الجهات الأربع هي كالتالي:

شمالاً: حي 5 جويلية بداية الامتداد نحو أحياء شبه ريفية، من الجنوب: حي 400 مسكن، حي 8 ماي 1945، من الشرق: حي 100 مسكن، حي 200 مسكن، من الغرب: حي 20 أوت.

2. المجال الزمني للدراسة:

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المجال الزمني للدراسة هو أحد مجالات البحث الرئيسية والمقصود به هو المدة أو الفترة التي يحتاجها الباحث في جمع المعلومات والبيانات الميدانية للدراسة. وقد مرت الدراسة عبر المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: مرحلة الاستكشاف، بدأت هذه المرحلة في هذه الدراسة من نقطة الإحساس بالموضوع والتساؤلات التي كانت تطرح حوله والتي استدعت اهتمام الباحث، والتي دفعتنا إلى ملاحظة الظاهرة ملاحظة علمية وكانت هذه المرحلة على امتداد الفترة من سبتمبر 2024 إلى غاية جانفي 2025.

- المرحلة الثانية: مرحلة بناء الموضوع: بدأت هذه المرحلة ابتداء من تحديد إشكالية الدراسة وفروضها لتنتهي بمرحلة بناء الاستمارات، وكانت هذه المرحلة على امتداد الفترة من فيفري 2025 إلى أفريل 2025.

- المرحلة الثالثة: وتم في هذه المرحلة النزول إلى الميدان وتوزيع الاستمارات على المبحوثين بالبلدية، واسترجاعها وقد امتدت الفترة من 5 ماي 2025 إلى 10 ماي.

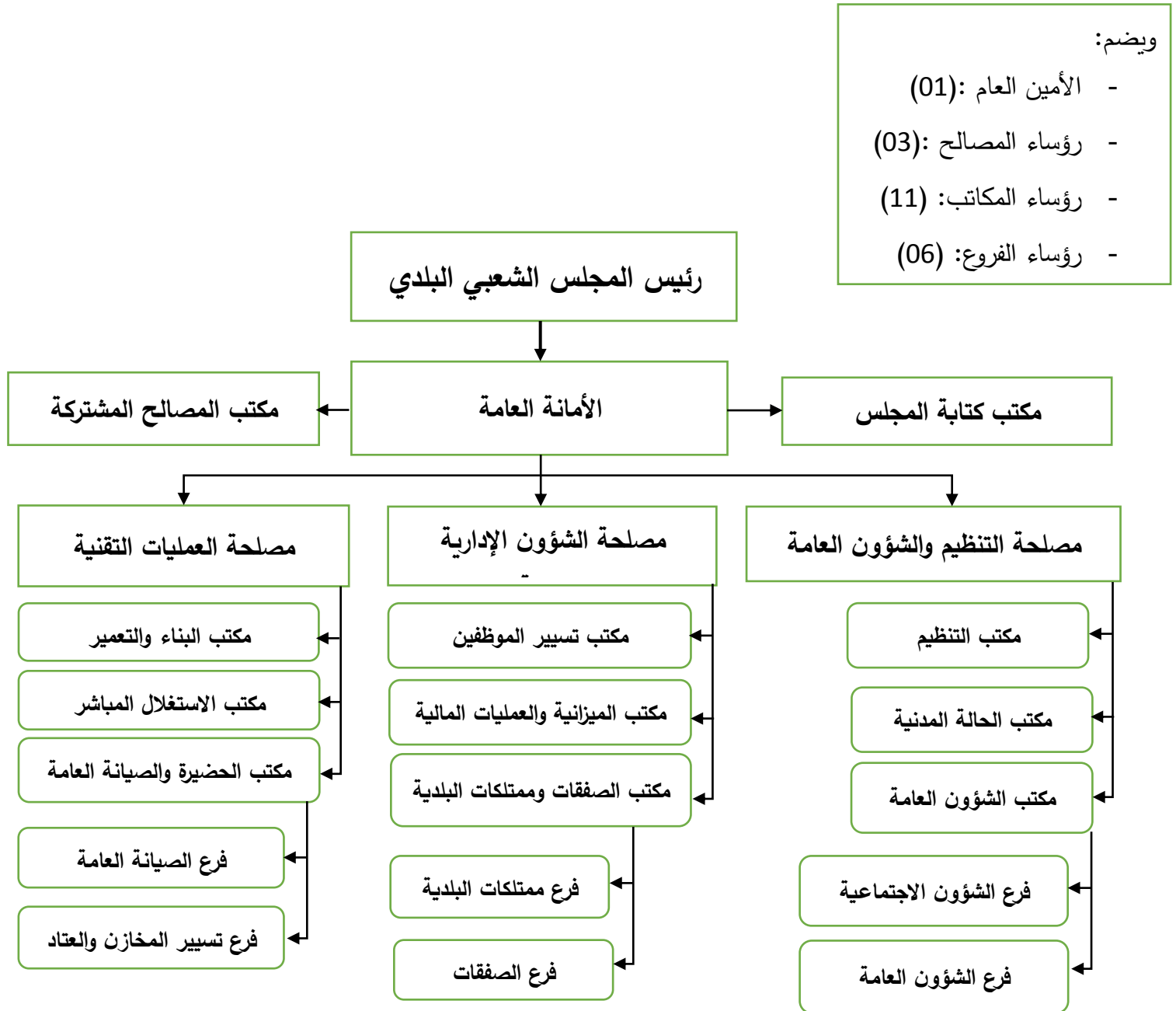
- المرحلة الرابعة: مرحلة جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وتم فيها جمع وتقييغ الاستمارات، جدولتها، تبويبها ثم تحليلها إحصائيا وسوسيولوجيا، وامتدت هذه الفترة مدة شهر ماي وبداية شهر جوان.

3. المجال البشري للدراسة:

تشمل هذه الدراسة موظفي بلدية حمام الضلعة بمختلف رتبهم، ونظام عملهم، المقدر عددهم بـ 660 عون. من مختلف الأصناف (إداريين وعمال مهنيين)

الهيكل التنظيمي: لبلدية حمام الضلعة

المصنفة في الصنف الثالث عدد السكان من 20.000 نسمة الي 50.000 نسمة



ثانياً: منهج الدراسة.

يعرف المنهج بأنه مجموعة الإجراءات الذهنية التي يمثلها الباحث مقدماً لعملية المعرفة التي سيقبل عليها من أجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها.

ونظراً لطبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وخصائصه تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والتي يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال تحديد خصائصها وأبعادها والعلاقات القائمة بينها، ويتم التعبير عنها كما ونوعاً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وأسبابها وعلاقاتها المختلفة، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسير ووصف نتائجها.¹

إن اختيارنا للمنهج الوصفي يعكس مدى ملائمته لموضوع الدراسة، وذلك لقدرته على تشخيص ظاهرة الصحة المهنية وانعكاساتها على الارتباط الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى ذلك فمن خلال المنهج الوصفي سنتمكن من الاطلاع على حقائق جديدة تساعدنا على فهم الظاهرة ومحاولة تفسيرها وتحليلها والوصول في النهاية إلى الإجابة عن مشكلة الدراسة وتحقيق الهدف منها، والوصول في الأخير إلى نتائج تفسر هذه الظاهرة والعوامل المحددة لها.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

تعد مرحلة جمع المعلومات من أهم مراحل البحث العلمي بحيث أن المعلومات هي المادة الخام التي يستخلص منها الباحث بعد المعالجة: التفرغ والتبويب، التحليل والتفسير والنتائج النهائية وأدوات الدراسة تتحدد طبقاً لطبيعة الموضوع الذي يفرض على الباحث نوعاً من الأدوات يستعين بها لدراسة ظاهرة موضوع البحث، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان.

1. الاستمارة:

تعد استمارة البحث أكثر أدوات جمع البيانات شهرة وانتشاراً في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وعلم الاجتماع بصفة خاصة، وتأتي صياغة أسئلة الاستمارة بعد تحديد أهداف البحث والبيانات التي يرى جمعها تحديداً دقيقاً.²

¹ بدوي عبد الرحمن، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997، ص7.

² إبراهيم العسل، الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1997، ص14.

وقد تم الاعتماد على الاستمارة بصورة أساسية لجمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة واشتملت على ثلاثة محاور كل محور يحتوي على أسئلة تتعلق بتساؤل من تساؤلات الدراسة وفقا للخطوات التالية:

- ✓ في البداية قمنا بصياغة جملة من الأسئلة من خلال مؤشرات أبعاد الدراسة.
 - ✓ قمنا بعرض الاستمارة على الأستاذ المشرف لعملية ضبطها.
 - ✓ قمنا بعرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة (أساتذة من قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة) لغرض تحكيمها.
- بعد تحكيم الاستمارة تم ضبط أسئلتها وفقا للمحاور التالية:
- أ. المحور الأول: البيانات الشخصية، والذي ضم 6 أسئلة تمحورت حول: الجنس، السن، عقد العمل، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة العمل.

- ب. المحور الثاني: والذي يتعلق بالفساد الإداري، والذي تضمن 13 سؤال.
- ت. المحور الثالث: والذي يتعلق بالتفسير العقلاني، والذي تضمن 12 سؤال.

2. الوثائق والسجلات:

قام الباحث بالاعتماد على مجموعة من الوثائق، تم الحصول عليها من خلال الزيارة الميدانية تمثلت مجملها في معلومات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة وموقع البلدية ومصالحها، وعدد الموظفين.

رابعا: المعالجة الإحصائية (القواعد والقياسات الإحصائية)

لمعرفة علاقة الفساد الإداري بالتفسير العقلاني للمنظمة من وجهة نظر مستخدمي البلدية، استخدمت الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة، وتم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالبرزم الإحصائية للعلوم (Spss25) لتحليل نتائج الدراسة.

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الاستبيان.

تم الحصول على النتائج مباشرة بعد تفرغ البيانات في البرنامج، وقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية المتاحة في هذا البرنامج كالآتي:

- أساليب الإحصاء الوصفي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية.
- التوزيعات التكرارية تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة وأيضا الحصول على مختلف الأشكال البيانية من دوائر نسبية أعمدة... الخ، التي تساعدنا على معرفة خصائص العينة المدروسة.

- النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستمارة.

- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.
- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha cronbach's): ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد.

2. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

سيتم تقنين فقرات الاستبيان والتأكد من صدقها إما عن طريق الصدق الظاهري أو الداخلي وكذلك سيتم التأكد من ثبات فقرات الاستبيان.

تم تقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق فقراتها من خلال ثبات أداة الدراسة حيث تم إجراء خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث نستعمل هذا المعامل لقياس مد ثبات أداة الدراسة، وتعتبر قيمتها مقبولة إذا كانت 60% فأكثر وكانت نتائج اختبار ألفا كرونباخ كما يلي:

جدول رقم (01): نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاور.

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الفساد الإداري	12	0.758
التسيير العقلاني	13	0.802
إجمالي فقرات الاستبيان	25	0.766

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن كل نسب ثبات متغيرات الدراسة تقريبا كلها مقبولة حيث كانت أكبر من النسبة المرجعية (60%)، بالنسبة لأسئلة الفساد الإداري فبلغت نسبته (75.8%) وهي نسبة مقبولة لأنها أكبر من (60%)، أما أسئلة التسيير العقلاني فبلغت نسبتها (80.2%) وهي نسبة مقبولة أيضا لأنها أكبر من (60%)، وقد بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان بشكل عام (85.1%) وهذا ما يعني بأنها قيمة جيدة لثبات الاستبيان ونسبة مقبولة لأغراض التحليل وهذا ما يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

خامسا: عينة الدراسة.

1. العينة:

جزء محدد كما ونوعا يمثل عددا من الأفراد يحملون نفس الصفات الموجودة في مجتمع البحث (على شرط أن تتاح الفرص لكل فرد أو وحدة اجتماعية من مجتمع الأصل لأن يقع عليه الاختبار يكون ضمن العينة دون تدخل أو تحيز أو تعصب الباحث).¹

2. كيفية اختيار العينة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع الأصلي، الذي يمتاز بالمعلومية والتجانس بين أفراد المجتمع المقدر عددهم بـ 660 عنصر بنسبة 20%، فكانت النتيجة كما في الجدول التالي

¹ معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 1997، ص 63.

جدول رقم (02): يوضح عدد مفردات العينة

الجنس	عدد العناصر	نسبة 20%
إداريين	300	60
عمال مهنيين	360	72
المجموع	660	132

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

تم توزيع 132 استمارة وتم استرداد 130 منها 2 غير صالحة.

سادسا: الخصائص الشخصية لمفردات العينة.

لتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على البيانات الشخصية لمفردات البحث والتي تضمنتها لأغراض منهجية ومعرفية تدعم الباحث الكشف على الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
أنثى	78	60
ذكر	52	40
المجموع	130	100%

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث يبين أن أغلب مفردات العينة إناث والتي قدرت نسبتهم بـ 60% بينما كانت نسبة الذكور 40% هذه النسبة تفسر بأن الجنس الأنثوي في الكثير من الأحيان يفضلون العمل في الميادين التي يغلب عليها الطابع الإداري، وميادين الصحة، والتعليم والخدمات، وتكون نسبتهم كبيرة جدا، عكس الرجال الذين يتواجدون في أغلبية القطاعات بدون تحديد وخاصة التي تتطلب قدرات بدنية عالية.

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	%النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	10	7.7
من 25 سنة إلى 35 سنة	38	29.23
من 35 سنة إلى 45 سنة	69	53.07
أكثر من 45 سنة	13	10
المجموع	130	%100

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

يتبين من الجدول رقم (08) أن الفئة العمرية أكثر من 35 سنة إلى 45 سنة هي الفئة التي سجلت أكبر نسبة والتي قدرت بـ (53.07%)، تلتها الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة وقدرت نسبتها بـ 29.23%، لتسجل نسبة 10% للفئة أكثر من 45 سنة، أما الفئة العمرية الأقل كانت في الفئة العمرية أقل من 25 والتي مثلتها نسبة (7.7%) من المبحوثين.

من خلال القراءة الإحصائية لجدول الفئات العمرية لمفردات العينة يتضح أن ما يميز هؤلاء هو غالبية مفردات العينة هم من فئة يمكن القول بأنها فئة نشطة ذات خبرة في الميدان، وهي فئة عمرية قادرة على تقديم الإضافة للبلدية، وباعتبار متغير السن من أهم المتغيرات السوسيومهنية لمفردات العينة لأن طبيعة العمل تتطلب القدرات الجسدية والعقلية والتي تكون في الغالب متوفرة في فئة عمرية أقل ما يقال عليها أنها فئة شابة، كذلك كون متغير السن يؤدي دوراً هاماً في أداء المستخدمين بجميع اصنافهم بالبلدية محل الدراسة.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية%
متوسط	63	48.46
ثانوي	36	27.70
جامعي	28	21.54
دراسات عليا	03	2.30
المجموع	130	100

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (09) أن أغلبية المبحوثين لديهم مستوى متوسط، حيث سجلت أعلى نسبة والتي تمثلت في (48.46%)، كون مجتمع الدراسة تغلب عليه الفئة المهنية من حراس وعمال نظافة، تلتها نسبة (27.7%) ممثلة في فئة المستوى الثانوي والتي تشمل فئة الكتاب والملحقين الإداريين، أما نسبة 21.54% فسجلت عند الجامعيين والتي تخص فئة المهندسين والتقنيين والمتصرفين. إن الاستقراء البسيط لأرقام الجدول الخاص بالمستوى التعليمي يبين أن مفردات عينة البحث أغلبهم من ذوي المستوى المتوسط، وهو أمر يتفق مع ما يتطلبه العمل في البلدية لتعدد الأنشطة التابعة لها يليه المستوى الثانوي فالجامعي بصورة أقل لعملهم في المجال الإداري.

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرارات	النسبة المئوية %
مهني	89	68.46
إداري	41	31.54
المجموع	130	100

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (10) أن أغلبية المبحوثين من فئة العمال المهنيين، حيث سجلت أعلى نسبة والتي تمثلت في (68.46%)، بينما سجلت نسبة 31.54% عند الإداريين وهذا أمر طبيعي لكون أغلب مستخدمي البلدية يغلب عليهم الطابع المهني.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة
3.48	5	أقل من 5 سنوات
12.30	16	من 5 إلى 10 سنوات
28.46	37	من 10 إلى 15 سنة
37.70	49	من 15 إلى 20 سنة
17.69	23	أكثر من 20 سنة
100	130	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال ملاحظتنا لمتغير الأقدمية عند مفردات العينة فنجد أن الفئة من 15 إلى 20 سنة تمثل أكبر نسبة بـ 37.70% تليها الفئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 28.46%، أما فئة أقل من 5 سنوات فسجلت 3.48% وهذه دلالة على شح التوظيف في هذا القطاع.

خلاصة الفصل:

بعد عرض الاجراءات المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة، بدءا بالدراسة الاستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة والخصائص السيكومترية للأداة واعتمادنا على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف وتحليل وتفسير الظاهرة ثم إلى العينة وكيفية تحديدها من المجتمع الأصلي وانتهاء بالأساليب الاحصائية المعتمدة في النتائج لتسهيل عرضها وتحليلها وتفسيرها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

تحليل وتفسير النتائج

تمهيد:

بعد جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة وترميزها، وجب عرضها في جداول إحصائية لتحليل البيانات وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات، وتأويلها سوسيولوجيا واستخلاص النتائج النهائية والعلاقة بين المتغيرات.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

جدول رقم (08): وجود الفساد الإداري وعلاقته بنمط التسيير.

المجموع	نمط التسيير من طرف المسؤول المباشر					
	متسامح	عادل	متسلط			
38	23	13	2	تك	نعم بشكل كبير	الفساد الإداري
100%	60.5%	34.2%	5.3%	%		
91	44	40	7	تك	نعم إلى حد ما	موجود في المؤسسة
100%	48.4%	44.0%	7.7%	%		
1	0	1	0	تك	لا	
100%	0.0%	100%	0.0%	%		
130	67	54	9	تك	المجموع	
100%	51.5%	41.5%	6.9%	%		

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة بين وجود الفساد الإداري ونمط التسيير من طرف المشرف المباشر داخل البلدية، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 51.5 % للذين أجابوا بأن نمط التسيير هو نمط متسامح من طرف المشرف، تليها ثانياً نسبة 41.5% للذين يرون أن المشرف عادل، أما الذين يرون أن المشرف متسلط فكانت نسبتهم 6.9%.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداءً بأعلى نسبة وهي 60.5 % للذين يرون أن الفساد موجود في البلدية في نفس الوقت يرون أن المسؤول متسامح في المعاملة معهم، تقابلها نسبة 48.4% للأشخاص الذين يرون أن الفساد موجود إلى حد ما.

يمكن إرجاع تفاوت نسب هذا الجدول إلى أن هناك ارتباط وثيق بعلاقات المسؤول مع العمال والتسيير العقلاني بالبلدية، فكلما تعامل المسؤول مع العمال على أساس التسامح التي تتمثل في عدم استخدام القانون واستخدام العلاقات الانسانية، كلما ظهر الفساد الإداري واختل نمط التسيير وتبددت الأهداف الفعلية للتسيير العقلاني، وهذا ما بينته الإحصائيات والتي تؤكد أن الأشخاص الذين يرون أن هناك فساد إداري، تمت إجابتهم بأن نمط التسيير من طرف المسؤول متسامح، وهذا دلالة على أن المسؤول لا يطبق القوانين بين العمال وبالتالي سيؤثر حتماً على تحديد نمط التسيير الذي يعامل به العمال.

وبالتالي فإن نمط التسيير ستؤثر على التسيير العقلاني المبني على تطبيق القوانين، وكلما أحس العمال بهذا ظهر هذا النمط التسييري كلما ظهر الفساد الإداري.

وعليه يمكن القول بأن النمط التسييري ظاهرة منتشرة في كل البلدية، وهذا النمط يعمل على التسيير وظهور المشاكل التنظيمية داخل البلدية، وبالتالي بدلا من أن تكون الأفكار العقلانية والرشيدة هي المسيرة للمؤسسة الاشراف مبني على أسس عقلانية ونزيهة نجد العكس.

من خلال النظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير العلاقة بين الفساد الإداري ونمط التسيير في المؤسسة من خلال فهم كيفية تأثير التسامح الإداري، العدالة، والتسلط على استقرار النظام داخل المنظمة .

التسامح الإداري يُعتبر آلية تكيفية تهدف إلى استيعاب التباينات داخل النظام، ولكن هذا التسامح قد يعزز الفساد الإداري على المدى البعيد ويؤدي إلى إضعاف المؤسسة، حيث يصبح الفساد جزءًا من الانحرافات التنظيمية داخل النظام. بالمقابل، **العدالة في التسيير** تُسهم بشكل كبير في استقرار النظام الاجتماعي داخل المؤسسة، حيث تعزز التضامن بين الأفراد وتقلل من السلوكيات الفاسدة من خلال تطبيق معايير واضحة وعادلة. أما **التسلط الإداري**، فيمكن أن يؤدي إلى الانضباط ويمنع بعض السلوكيات الفاسدة، لكنه قد يخلق بيئة عمل متوترة ويضعف الروح المعنوية للموظفين، مما يؤدي إلى خلل في التوازن داخل المنظمة. في النهاية، تؤكد هذه النظرية على أهمية تحقيق التوازن بين هذه العوامل، حيث أن غياب هذا التوازن يؤدي إلى تقشي الفساد وتقلص فعالية التسيير العقلاني.

جدول رقم (09): أشكال الفساد وعلاقته بمستوى العمل بالبلدية.

المجموع	مستوى العمل داخل البلدية					
	مواجهة مشاكل في الغالب	سرعة في التنفيذ	بطيء في سير العمل			
24	15	5	4	تك	الرشوة	أكثر أشكال الفساد الإداري انتشاراً في مؤسساتك
100%	60.9	20.8%	16.7%	%		
5	0	0	5	تك	المحسوبية	
100%	0.0%	0.0%	100%	%		
15	15	0	0	تك	الاختلاس	
100%	0.0%	0.0%	0.0%	%		
1	1	0	0	تك	التلاعب في المناقصات	
100%	0.0%	0.0%	0.0%	%		
43	23	3	17	تك	استغلال المنصب	
100%	53.5%	7.0%	39.5%	%		

42		8	9	تك	التغيب	
100%	59.5	19.0%	21.4%	%		
130			35	تك	المجموع	
100%	60.8%	12.3%	26.9%	%		

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة القائمة بين أشكال الفساد الإداري ومستوى العمل داخل البلدية، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 60.8 % للذين أجابوا بأن البلدية تواجه مشاكل في الغالب، تليها ثانية نسبة 26.9 % للذين يرون وجود بطيء في سير العمل بالبلدية، في مقابل ذلك نسبة 12.3 % للأشخاص اللذين كانت إجابتهم أن مستوى العمل داخل البلدية يواجهها سرعة في التنفيذ.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة وهي 62.5 % لمظاهر الفساد وبالضبط الرشوة وبالتالي في نظرهم تواجه مشاكل في الغالب داخل البلدية، تقابلها نسبة 59.5 % للذين يتغيبون عن العمل داخل البلدية.

يمكننا أن نلاحظ تأثير الفساد الإداري، مثل الرشوة و التغيب عن العمل، على فعالية العمل داخل البلدية. وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، التي ترى أن كل جزء من النظام الاجتماعي أو التنظيمي له وظيفة تساهم في استقرار النظام، فإن انتشار هذه الممارسات الفاسدة يؤدي إلى انحرافات تنظيمية تُضعف الوظائف الأساسية للمؤسسة. فالرشوة تمثل انحرافاً عن القيم التنظيمية مثل العدالة و الشفافية، مما يُقوض النظام الداخلي ويعطل سير العمل. كما أن التغيب عن العمل يعكس تفشي السلوكيات غير العقلانية التي تعتبر جزءاً من الثقافة التنظيمية داخل البلدية، حيث قد يرى الأفراد هذا السلوك مبرراً في ظل غياب الرقابة الفعالة. هذا النوع من السلوك يخلق بيئة من التساهل الإداري، مما يُساهم في تدهور النظام التنظيمي ويؤدي إلى تباطؤ الأداء داخل البلدية. في النهاية، الفساد الإداري، من خلال تعزيز هذه السلوكيات الفاسدة، يُعيق التنفيذ السريع للقرارات ويضعف الفعالية المؤسسية، مما يخلق حلقة مفرغة من ضعف التنظيم وتدهور الأداء.

جدول رقم (10): أسباب انتشار الفساد الإداري في البلدية وعلاقته بالعقوبات

المجموع	تطبق العقوبات في مؤسستكم إذا أخطأ العمال				
	لا	نعم			
30	13	17	تك	انخفاض الرواتب	الأسباب الرئيسية لانتشار الفساد الإداري في مؤسستكم
100%	43.3%	56.7%	%		
60	18	42	تك	ضعف العقوبات	
100%	30.0%	70.0%	%		
40	5	35	تك	الثقافة التنظيمية السلبية	
100%	12.5%	87.5%	%		
130	36	94	تك	المجموع	
100%	27.7%	72.3%	%		

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة القائمة بين أسباب انتشار الفساد الإداري في البلدية وتطبيق العقوبات بالبلدية، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 72.3 % للذين أجابوا بأن المسؤولين في البلدية يطبقون العقوبات، تليها ثانية نسبة 27.7 % للذين يرون لا وجود لتطبيق العقوبات بالبلدية، كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة وهي 87.5 % بأن السبب الرئيسي وراء انتشار الفساد الإداري هي الثقافة التنظيمية السائدة وهي ثقافة تورث من جيل إلى جيل لتليها نسبة 70% يرون ان ضعف العقوبات أو حتى تطبيقها سبب في انتشار ظاهرة الفساد الإداري، كذلك يرى ما نسبته 50.6% من المبحوثين أن انخفاض الرواتب سبب في تغشي ظاهرة الفساد وكما نعلم أن الجماعات المحلية يصنفون في أسفل ترتيب للوظيف العمومي كأدنى أجر.

من خلال تحليل بيانات الجدول المتعلق بالعلاقة بين أسباب انتشار الفساد الإداري وتطبيق العقوبات داخل البلدية، تظهر عدة عوامل سوسيولوجية مهمة تؤثر في النظام التنظيمي داخل المؤسسة، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، التي تركز على كيفية تأثير مكونات النظام الاجتماعي في استقراره أو خلله، فإن الثقافة التنظيمية السائدة داخل البلدية تلعب دوراً محورياً في تغشي الفساد الإداري، الثقافة التنظيمية التي تورث من جيل إلى جيل قد تساهم في تقوية الانحرافات السلوكية، مثل الرشوة والمحسوبية، بحيث تصبح هذه السلوكيات غير محط انتقاد أو مرفوضة من قبل أفراد المؤسسة، يؤدي الفساد إلى تدهور النظام الاجتماعي داخل البلدية، حيث يصبح الفساد جزءاً من الهيكل الثقافي الموروث الذي يُسهم في تعزيز ممارسات غير قانونية وغير أخلاقية داخل المنظمة.

إضافة إلى ذلك، ضعف تطبيق العقوبات وغموض تدابير المساءلة يؤدي إلى فقدان الرقابة الفعالة داخل البلدية، مما يسهم في استمرارية الفساد. طبقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يُعتبر غياب التنظيم القوي والرقابة الصارمة من قبل القادة الإداريين من الأسباب التي تُضعف استقرار النظام الداخلي وتسمح بانتشار السلوكيات الفاسدة.

إن عدم تطبيق العقوبات يُعتبر بمثابة خلل وظيفي داخل النظام التنظيمي، حيث أن كل نظام اجتماعي أو تنظيمي يحتاج إلى آلية فعالة لمحاسبة الأفراد الذين يخرجون عن المعايير المُعتمدة لضمان استقرار النظام، الضعف في تطبيق العقوبات يُعزز من الثقافة التنظيمية السلبية ويُقلل من المساءلة داخل المؤسسات.

أخيراً، انخفاض الرواتب يُعد عاملاً آخر يؤثر في سلوك الأفراد داخل النظام، حيث يعتبر الضغط الاقتصادي سبباً في تبرير السلوكيات الفاسدة. وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، تُظهر هذه النتيجة كيف أن الظروف الاقتصادية يمكن أن تؤدي إلى تدهور الاستقرار الاجتماعي في المؤسسة، حيث يصبح الموظف مُجبراً على اتخاذ قرارات غير أخلاقية لتحقيق توازن اقتصادي في حياته.

الفساد الإداري داخل البلدية يتغذى على الثقافة التنظيمية السائدة، وضعف العقوبات، والظروف الاقتصادية، مما يعكس خللاً في التوازن التنظيمي الذي يضعف الفعالية المؤسساتية، النظرية البنائية الوظيفية تشير إلى أن هذا الخلل في النظام يؤدي إلى استمرار الفساد وتفشيه داخل المنظمة، حيث أن غياب الرقابة و القدرة على المحاسبة يعزز من استمرار السلوكيات الفاسدة.

جدول رقم (11): أسباب انتشار الفساد الإداري في البلدية وعلاقته بسير العمل داخل البلدية

المجموع	سير العمل داخل البلدية يتميز بـ					
	أهداف غير واضحة	في متناول بعض العمال	الوضوح والدقة			
30	11	19	0	تك	انخفاض الرواتب	الأسباب الرئيسية لانتشار الفساد الإداري في مؤسساتك
100%	36.7%	63.3%	0.0%	%		
60	10	35	15	تك	ضعف العقوبات	الثقافة التنظيمية السلبية
100%	16.7%	58.3%	25.0%	%		
40	0	11	29	تك		المجموع
100%	0.0%	27.5%	72.5%	%		
130	21	65	44	تك		
100%	16.2%	50.0%	33.8%	%		

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة القائمة بين أسباب انتشار الفساد الإداري وسير العمل داخل البلدية، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 50 % للذين أجابوا بأن في سير العمل في متناول بعض العمال، تليها ثانية نسبة 33.8 % للذين يرون بأن سير العمل يتسم بوضوح والدقة، تحتل نسبة 16.2 % كأهداف غير واضحة.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة وهي 63.3 % بأن السبب الرئيسي وراء سير العمل كان في متناول الجميع هو انخفاض الرواتب، أما ما نسبته 58.3% يرون أن ضعف العقوبات أو حتى تطبيقها سبب في انتشار سيورة العمل، كذلك يرى ما نسبته 27.6 % من المبحوثين أن الثقافة التنظيمية سبب سيورة العمل.

من خلال تحليل بيانات الجدول التي توضح العلاقة بين أسباب انتشار الفساد الإداري وسير العمل داخل البلدية، يمكن تفسير هذه النتائج عبر النظرية البنائية الوظيفية، التي تركز على دور مكونات النظام في التأثير على استقراره ووظيفته. تشير النتائج إلى أن سير العمل داخل البلدية ليس متاحاً للجميع، حيث أن العمل في متناول بعض العمال فقط، وهو ما يعكس الانحرافات التنظيمية الناجمة عن المحسوبية والتمييز في توزيع العمل، مما يؤدي إلى عدم تكافؤ الفرص ويعزز من تفشي الفساد. في هذا السياق، تُظهر النتائج كيف أن البيئة التنظيمية في البلدية تسمح لبعض الأفراد بالاستفادة من النظام بناءً على العلاقات

الشخصية أو الانتماءات الاجتماعية، وهذا يعكس سوء التنظيم وغياب العدالة داخل المؤسسة، ما يؤدي إلى انعدام الثقة بين الأفراد ويقوض استقرار النظام.

أما بالنسبة لـ انخفاض الرواتب، فقد كان له تأثير كبير في جعل سير العمل متاحًا لبعض الأفراد دون غيرهم، حيث تساهم الضغوط الاقتصادية التي يعاني منها الموظفون في تعزيز الفساد الإداري، بما أن الأفراد يسعون إلى إيجاد طرق غير قانونية لتلبية احتياجاتهم الاقتصادية. وفقًا لـ النظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير ذلك على أنه تكيف اجتماعي مع بيئة عمل غير مواتية، إذ يرى الأفراد أن ممارسات غير أخلاقية أو فاسدة تصبح وسيلة مقبولة للوصول إلى أهدافهم الشخصية. في هذا السياق، يعتبر انخفاض الرواتب عاملاً مساعداً على تفشي السلوكيات الفاسدة، حيث يتغاضى النظام التنظيمي عن تلك التصرفات بسبب الضغوط الاقتصادية.

من جهة أخرى، يُعتبر ضعف تطبيق العقوبات في البلدية عاملاً آخر يؤثر بشكل كبير على سير العمل، إذ إن غياب المساءلة والرقابة الفعالة يعزز من الفساد الإداري داخل النظام. وفقًا لـ النظرية البنائية الوظيفية، يُعتبر الضعف في الرقابة وال مساءلة بمثابة خلل وظيفي في النظام التنظيمي، حيث أن غياب التنظيم الفعال يعزز من الفوضى الداخلية ويُسهل في استمرار الممارسات الفاسدة. وبالتالي، عندما لا يتم محاسبة الأفراد على سلوكياتهم غير القانونية أو غير الأخلاقية، فإن ذلك يؤدي إلى زعزعة استقرار النظام التنظيمي ويزيد من احتمالية استمرار الفساد.

أخيرًا، تُعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل المؤثرة في سير العمل داخل البلدية، حيث تشير النتائج إلى أن الفساد الإداري يعزز من استمرارية سير العمل ضمن بيئة تتسامح مع هذه الممارسات. في النظرية البنائية الوظيفية، تُعتبر الثقافة التنظيمية نظامًا غير مرئي يؤثر بشكل كبير على السلوكيات داخل المنظمة، فإذا كانت هذه الثقافة تشجع أو تتسامح مع الفساد أو المحسوبية، فإن ذلك يؤدي إلى انتشار الانحرافات داخل النظام. في هذه الحالة، يصبح الفساد الإداري جزءًا من هيكل النظام داخل البلدية، حيث لا يقتصر فقط على الأفراد الذين يمارسونه، بل يصبح سلوكًا مقبولًا أو طبيعيًا داخل المؤسسة.

بناءً على هذه العوامل، يُمكن القول إن غياب العدالة في توزيع العمل، ضعف العقوبات، و الظروف الاقتصادية السلبية مثل انخفاض الرواتب، كلها تساهم في تفشي الفساد الإداري داخل البلدية وتُضعف الاستقرار التنظيمي، ما يعطل الفعالية المؤسسية. هذه العوامل تتكامل لتخلق بيئة سلبية حيث يصبح الفساد جزءًا من ثقافة العمل اليومية داخل البلدية، مما يؤدي إلى تدهور الفعالية و إعاقة سير العمل داخل المؤسسة.

جدول رقم (12): تأثير الفساد الإداري على أداء البلدية وعلاقته بسير العمل داخلها.

المجموع	سير العمل داخل البلدية يتميز بـ					
	أهداف غير واضحة	في متناول بعض العمال	الوضوح والدقة			
43	5	17	21	تك	يقلل من الكفاءة الإنتاجية	تأثير الفساد الإداري على أداء البلدية
100%	11.6%	39.5%	48.8%	%		
28	5	15	8	تك	يزيد من التكاليف	
100%	17.9%	53.6%	28.6%	%		
8	3	5	0	تك	يضعف ثقة الموظفين	
100%	37.5%	62.5%	0.0%	%		
51	8	28	15	تك	يؤدي إلى هدر الموارد	
100%	15.7%	54.9%	29.4%	%		
130	21	65	44	تك	المجموع	
100%	16.2%	50.0%	33.8%	%		

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة القائمة بين تأثير الفساد الإداري على أداء البلدية وسير العمل داخلها، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 50 % للذين أجابوا بأن في سير العمل في متناول بعض العمال، تليها ثانية نسبة 33.8 % للذين يرون بان سير العمل يتسم بالوضوح والدقة، لتحتل نسبة 16.2 % كأهداف غير واضحة.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة وهي 62.5 % بأن السبب الرئيسي وراء سير العمل كان في متناول الجميع يضعف ثقة المواطنين، أما ما نسبته 53.6 % يرون انه يزيد من التكاليف، ويرى 54.5 % انه يؤدي إلى هدر الموارد.

يُظهر تحليل العلاقة بين الفساد الإداري وسير العمل داخل البلدية أن تأثيرات الفساد تتجسد في انحرافات تنظيمية واضحة تؤثر بشكل سلبي على الفعالية المؤسسية. وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير هذه الانحرافات على أنها نتيجة اختلال التوازن داخل النظام التنظيمي، حيث يصبح سير العمل في متناول بعض الأفراد فقط نتيجة المحسوبية والتمييز، وهو ما يؤدي إلى ضعف الاستقرار الاجتماعي داخل البلدية. هذا النوع من الفساد يساهم في انعدام الثقة بين المواطنين والإدارة، مما يعزز من الانعزال الاجتماعي ويُضعف التضامن الاجتماعي الضروري لضمان استقرار النظام التنظيمي. كما أن الفساد الإداري يؤدي

إلى زيادة التكاليف و هدر الموارد، مما يساهم في تقويض الفعالية التنظيمية ويضعف قدرة البلدية على تحقيق أهدافها بكفاءة. من خلال النظرية البنائية الوظيفية، يمكن القول إن الفساد يخلق خللاً وظيفياً في النظام، حيث لا يتم تخصيص الموارد بشكل عادل أو فعال، مما يؤدي إلى إضعاف الأداء العام وتفشي الفوضى التنظيمية. وبالتالي، فإن الفساد الإداري لا يقتصر فقط على الأفراد الذين يمارسونه بل يؤثر بشكل عميق على هيكل النظام ككل، مما يؤدي إلى تدهور الأداء المؤسسي ويعطل تحقيق الأهداف التنظيمية.

جدول رقم (13): تأثير الفساد الإداري على أداء البلدية وعلاقته مستوى العمل داخلها.

المجموع	مستوى العمل داخل البلدية					
	سرعة في التنفيذ	مواجهة مشاكل في الغالب	بطيء في سير العمل			
43	0	24	19	تك	يقلل من الكفاءة	يؤثر الفساد الإداري على أداء البلدية
100%	0.0%	55.8%	44.2%	%	الإنتاجية	
28	7	17	4	تك	يزيد من	
100%	25.0%	60.7%	14.3%	%	التكاليف	
8	3	5	0	تك	يضعف ثقة	
100%	37.5%	62.5%	0.0%	%	الموظفين	
51	6	33	12	تك	يؤدي إلى هدر	
100%	11.8%	64.7%	23.5%	%	الموارد	
130	16	79	35	تك	المجموع	
100%	12.3%	60.8%	26.9%	%		

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة القائمة بين تأثير الفساد الإداري على أداء البلدية وعلاقته بمستوى العمل داخل المؤسسة، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 60.8 % للذين أجابوا بأن المؤسسة تواجه مشاكل في الغالب، تليها ثانية نسبة 26.9 % للذين يرون وجود بطيء في سير العمل بالمؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 12.3 % للأشخاص اللذين كانت إجابتهم أن مستوى العمل داخل المؤسسة يتم بسرعة في التنفيذ. كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة وهي 64.7 % للذين صرحوا بأنه يؤدي إلى هدر الموارد وبالتالي يواجهون مشاكل في الغالب داخل المؤسسة، تقابلها نسبة 62.5 %

للذين أكدوا أن الفساد يضعف ثقة الموظفين، تليها نسبة 60.7 % للذين صرحوا بأن الفساد يزيد من التكاليف، كما سجلت نسبة 55.1 % للذين يرون بأن للفساد أثرا على الكفاءة الإنتاجية.

من خلال تحليل العلاقة بين تأثير الفساد الإداري على أداء البلدية ومساهمة في مستوى العمل داخل المؤسسة، يتضح أن الفساد يؤدي إلى مجموعة من الانحرافات التنظيمية التي تؤثر بشكل كبير على فعالية العمل داخل المؤسسة. وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكننا أن نفهم أن الفساد يعزز من الخلل الوظيفي داخل النظام التنظيمي، حيث يظهر بوضوح أن الفساد في المؤسسة يؤدي إلى هدر الموارد، مما يعمق المشاكل التنظيمية. الفساد الإداري يساهم أيضاً في إضعاف الثقة بين الموظفين والإدارة، حيث يصبح النظام الإداري مرفوضاً من قبل العاملين فيه، ما يؤدي إلى انعدام التضامن الاجتماعي بين الأفراد داخل المؤسسة. وفيما يتعلق بالجانب الاقتصادي، فإن الفساد يزيد من التكاليف داخل المنظمة، مما يقلل من قدرة المؤسسة على إدارة مواردها بكفاءة وفعالية، وبالتالي يعيقها عن تحقيق أهدافها الإنتاجية. بناءً على النظرية البنائية الوظيفية، فإن الفساد لا يقتصر على سلوكيات فردية فقط، بل يصبح جزءاً من ثقافة النظام نفسه، حيث يساهم في تقويض الكفاءة الإنتاجية ويؤثر سلباً على قدرة النظام على العمل بكفاءة.

جدول رقم (14): تأثير الفساد الإداري على أداء البلدية وعلاقته بتقسيم الأعمال.

المجموع	هناك تحديد دقيق في تقسيم الأعمال				
	نعم	لا			
43	6	37	تك	يقلل من الكفاءة الإنتاجية	يؤثر الفساد الإداري على أداء البلدية
100%	14.0%	86.0%	%		
28	4	24	تك	يزيد من التكاليف	
100%	14.3%	85.7%	%		
8	5	3	تك	يضعف ثقة الموظفين	
100%	62.5%	37.5%	%		
51	12	39	تك	يؤدي إلى هدر الموارد	
100%	23.5%	76.5%	%		
130	27	103	تك	المجموع	
100%	20.8%	79.2%	%		

تحليل الجدول:

تشير بيانات الجدول أعلاه والخاصة بالإجابة على السؤال، تأثير الفساد الإداري على أداء البلدية وعلاقته بتحديد دقيق في تقسيم الأعمال في التسيير بالمؤسسة. يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن هناك نسبتي تمثل الاتجاه العام، الأولى تمثل نسبة 79.2 % للذين يرون عدم وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 20.8 % للذين يرون وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، أما أعلى نسبة في الخانات الصدرية للجدول و المقدرة ب 86 % كانت للذين يرون أن تأثير الفساد على الأداء من ناحية أنه يقلل من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي عدم وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، تقابلها نسبة 85.7 % للذين صرحوا أنه يزيد من التكاليف، بينما يرى 76.5 % أن عدم وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال يتؤدي إلى هدر الموارد.

من خلال تحليل تأثير الفساد الإداري على أداء البلدية وعلاقته ب تحديد تقسيم الأعمال داخل المؤسسة، يتضح أن غياب التنظيم الدقيق في توزيع المهام يؤدي إلى انحرافات تنظيمية تضعف من فعالية الأداء داخل البلدية. وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير هذه الظاهرة ك اختلال في النظام الاجتماعي داخل المؤسسة، حيث أن التوزيع غير العادل للمسؤوليات يساهم في تعزيز الفساد الإداري ويؤدي إلى تداخل المهام وعدم وضوح الأدوار داخل النظام. هذا التباين في توزيع الأعمال يُعرقل التوجيه السليم للموظفين ويضعف من قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة. كما أن الفساد الإداري الذي ينشأ نتيجة لهذه الحالة يساهم في تقليل الكفاءة الإنتاجية ويزيد من التكاليف بشكل غير مبرر، حيث يُستغل النظام بطريقة غير فعالة، مما يؤدي إلى هدر الموارد والإضرار بالاستدامة المؤسسية. من منظور سوسيولوجي، هذا الوضع يعكس ضعف الرقابة والتساهل الإداري في تطبيق المعايير، مما يعزز ثقافة المحسوبية والتميز داخل المنظمة ويُقلل من العدالة التنظيمية. في النهاية، يسهم الفساد الإداري في تقويض الاستقرار الوظيفي ويؤثر سلباً على الفعالية المؤسسية للبلدية.

جدول رقم (15): نمط العمل بالبلدية ومستوى العمل داخلها

المجموع	مستوى العمل داخل البلدية					
	سرعة في التنفيذ	مواجهة مشاكل في الغالب	بطيء في سير العمل			
44	7	22	15	تك	الوساطة والمحسوبية	البلدية تتعامل —
100%	15.9%	50.0%	34.1%	%		
29	4	19	6	تك	تسهيل العمليات والصفقات الفاسدة	
100%	13.8%	65.5%	20.7%	%		
13	0	10	3	تك	إضعاف الرقابة والمحاسبة	
100%	0.0%	76.9%	23.1%	%		
44	5	28	11	تك	الترقيات غير العادلة	
100%	11.4%	63.6%	25.0%	%		
130	16	79	35	تك	المجموع	
100%	12.3%	60.8%	26.9%	%		

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة القائمة بين نمط العمل في البلدية وعلاقته بمستوى العمل داخلها، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 60.8 % للذين أجابوا بأن المؤسسة تواجه مشاكل في الغالب، تليها ثانية نسبة 26.9 % للذين يرون وجود بطيء في سير العمل بالمؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 12.3 % للأشخاص اللذين كانت إجاباتهم أن مستوى العمل داخل المؤسسة يتسم بالسرعة في التنفيذ.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة وهي 76.9 % للذين صرحوا بأن السبب وراء تدني مستوى العمل بالبلدية سببه ضعف الرقابة والمحاسبة، تقابلها نسبة 65.5 % للذين أكدوا تسهيل العمليات والصفقات الفاسدة يؤدي إلى ظهور مشاكل في العمل، تليها نسبة 63.6 % للذين يرون بأن الترقيات غير العادلة تؤدي إلى وجود مشاكل في بيئة العمل، كما سجلت نسبة 50 % للذين يرون بأن الوساطة والمحسوبية لها أثرا وجود مشاكل في العمل.

من خلال تحليل العلاقة بين نمط العمل في البلدية وتأثيره على مستوى العمل داخلها، يتبين أن الفساد الإداري يعد العامل الرئيسي في ضعف الأداء المؤسسي، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية يمكن تفسير

هذا الوضع على أنه اختلال في النظام التنظيمي للبلدية حيث يُعتبر ضعف الرقابة و عدم المحاسبة من العوامل الرئيسية التي تساهم في تفشي الفساد داخل المؤسسة، غياب الرقابة الفعّالة يعزز من الانحرافات السلوكية ويشجع على السلوكيات غير المنضبطة مثل تسهيل الصفقات الفاسدة، مما يؤدي إلى تعقيد سير العمل داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك تؤدي الترقّيات غير العادلة و المحسوبية و الوساطة إلى تدهور بيئة العمل، حيث تخلق التمييز بين الموظفين و تشجع على السلوكيات الانتهازية التي تُضعف التضامن الاجتماعي داخل المنظمة، من منظور سوسيولوجي، هذا النوع من الفساد يعكس انعدام العدالة و التكافؤ بين الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة التوتر و الاختلالات الاجتماعية داخل البلدية، ويعطل التعاون الجماعي بين الموظفين، في النهاية، يساهم هذا كله في إضعاف الفعالية المؤسسية وتفاقم المشاكل التنظيمية التي تواجهها البلدية.

جدول رقم (16): نمط العمل بالبلدية وعلاقته بالتحديد الدقيق في تقسيم الأعمال

المجموع	هناك تحديد دقيق في تقسيم الأعمال				
	نعم	لا			
44	10	34	تك	الوساطة والمحسوبية	البلدية تتعامل بـ
100%	22.7%	77.3%	%		
29	7	22	تك	تسهيل العمليات والصفقات الفاسدة	
100%	24.1%	75.9%	%		
13	2	11	تك	إضعاف الرقابة والمحاسبة	
100%	15.4%	84.6%	%		
44	8	36	تك	الترقيات غير العادلة	
100%	18.2%	81.8%	%		
130	27	103	تك	المجموع	
100%	20.8%	79.2%	%		

تحليل الجدول:

تشير بيانات الجدول أعلاه والخاصة بالإجابة على السؤال، نمط العمل بالبلدية وعلاقته بالتحديد الدقيق في تقسيم الأعمال في التسيير بالمؤسسة. يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن هناك نسبتين تمثل الاتجاه العام، الأولى تمثل نسبة 79.2 % للذين يرون عدم وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 20.8 % للذين يرون وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة وهي 84.6 % للذين صرحوا بأن عدم التحديد الدقيق في تقسيم الأعمال في التسيير بالمؤسسة يؤدي إلى ضعف الرقابة والمحاسبة، تقابلها نسبة 81.8 % للذين يرون أن عدم التحديد الدقيق في تقسيم الأعمال يؤدي إلى الترقيات الغير العادلة، تليها نسبة 77.3 % للذين يرون بأن الوساطة والمحسوبية تؤدي إلى عدم التحديد الدقيق في تقسيم الأعمال، كما سجلت نسبة 75.9 % للذين يرون بأن تسهيل العمليات والصفقات الفاسدة عدم التحديد الدقيق في تقسيم الأعمال.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين نمط العمل بالبلدية والتحديد الدقيق في تقسيم الأعمال داخل المؤسسة، حيث يظهر أن الغالبية العظمى من المشاركين يرون أن هناك عدم تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، وهو ما يعكس ضعف التنظيم الداخلي في البلدية. وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يُعتبر الاختلال التنظيمي هذا بمثابة خلل في التوازن داخل النظام الإداري، حيث أن غياب التحديد الدقيق للمسؤوليات يؤدي إلى ضعف الرقابة والمحاسبة، ما يُساهم في زيادة الفساد الإداري داخل المؤسسة. كما أن عدم وضوح الأدوار داخل البلدية يُساهم في ظهور المحسوبية والوساطة في عملية التوظيف والترقيات، حيث يتم توزيع المهام والفرص بناءً على العلاقات الشخصية بدلاً من الكفاءة المهنية. من الناحية السوسيولوجية، هذا الوضع يُعزز من التفاوت الاجتماعي داخل المنظمة ويُقلل من العدالة التنظيمية، كما أن غياب الرقابة الفعالة يعزز الفساد الإداري من خلال تسهيل الصفقات المشبوهة والعمليات الفاسدة التي تؤدي إلى إهدار الموارد وتدنّي الكفاءة في سير العمل. في هذا السياق، الفساد الذي ينشأ عن ضعف التنظيم يُضعف من التضامن الاجتماعي بين الأفراد في البلدية ويؤدي إلى تدهور بيئة العمل بشكل عام.

جدول رقم (17): نمط العمل بالبلدية وعلاقته بتطبيق العقوبات.

المجموع	تطبق العقوبات في مؤسساتكم إذا أخطأ العمال					
	نعم	لا				
44	12	32	تك	الوساطة والمحسوبية	البلدية تتعامل بـ	
100%	27.3%	72.7%	%			
29	10	19	تك	تسهيل العمليات والصفقات الفاسدة		
100%	34.5%	65.5%	%			
13	2	11	تك	إضعاف الرقابة والمحاسبة		
100%	15.4%	84.6%	%			
44	12	32	تك	الترقيات غير العادلة		
100%	27.3%	72.7%	%			
130	36	94	تك	المجموع		
100%	27.7%	72.3%	%			

تحليل الجدول:

تشير بيانات الجدول أعلاه والخاصة بالإجابة على السؤال، نمط العمل بالبلدية وعلاقته بتطبيق العقوبات بالمؤسسة. يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن هناك نسبتين تمثل الاتجاه العام، الأولى تمثل نسبة 72.3 % للذين يرون أن البلدية لا تقوم بتطبيق العقوبات، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 27.7 % للذين يرون وجود تطبيق العقوبات.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة وهي 84.6 % للذين صرحوا بأن ضعف الرقابة والمحاسبة يؤدي إلى عدم تطبيق العقوبات، تقابلها نسبة 72 % للذين يرون أن الترتيبات الغير العادلة والوساطة والمحسوبية تؤدي إلى عدم تطبيق العقوبات، كما سجلت نسبة 65.5 % للذين يرون بأن تسهيل العمليات والصفقات الفاسدة يؤدي إلى عدم تطبيق العقوبات.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين نمط العمل بالبلدية و تطبيق العقوبات داخل المؤسسة، حيث يتضح أن الغالبية العظمى من المشاركين يرون أن البلدية لا تقوم بتطبيق العقوبات، مما يعكس غياب المساءلة و الرقابة الفعالة في النظام الإداري. وفقاً لـ النظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير هذا الوضع على أنه اختلال في التوازن الوظيفي داخل المنظمة، حيث أن غياب تطبيق العقوبات يساهم في تعزيز السلوكيات الفاسدة ويؤدي إلى تفشي الفساد الإداري. ضعف الرقابة و المحاسبة يخلق بيئة من الاستفادة

غير المشروعة للأفراد الذين يتخذون قرارات غير قانونية دون خوف من العواقب. كما أن الترقّيات غير العادلة و الوساطة و المحسوبية تساهم في غياب العدالة التنظيمية داخل البلدية، ما يعزز من ثقافة التساهل مع المخالفات ويزيد من ضعف الهيكل الإداري. من الناحية السوسولوجية، يؤدي عدم تطبيق العقوبات إلى تدهور الثقة بين الأفراد في المنظمة ويخلق بيئة سلبية تزداد فيها الممارسات الفاسدة مثل تسهيل العمليات الفاسدة و الصفقات المشبوهة. هذا يساهم في إضعاف الفعالية التنظيمية ويؤدي إلى فقدان الانضباط داخل البلدية، مما ينعكس سلبيًا على أداء المؤسسة بشكل عام.

جدول رقم (18): سبب التمييز بين الموظفين ونمط التسيير من طرف المسؤول المباشر.

المجموع	نمط التسيير من طرف المسؤول المباشر						
	متسامح	عادل	متسلط				
20	16	2	2	تك	لأجل القرابة	المسؤولون يتميزون بين العمال	
100%	80.0%	10.0%	10.0%	%			
33	17	13	3	تك	لأجل الزمالة		
100%	51.5%	39.4%	9.1%	%			
34	11	21	2	تك	الانحدار من نفس المنطقة		
100%	32.4%	61.8%	5.9%	%			
43	23	18	2	تك	لمصالح شخصية		
100%	53.5%	41.9%	4.7%	%			
130	67	54	9	تك	المجموع		
100%	51.5%	41.5%	6.9%	%			

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة بين وجود الفساد الإداري ونمط التسيير من طرف المشرف المباشر داخل البلدية، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 51.5 % للذين أجابوا بأن نمط التسيير هو نمط متسامح من طرف المشرف، تليها ثانياً نسبة 41.5% للذين يرون أن المشرف عادل، أما الذين يرون أن المشرف متسلط فكانت نسبتهم 6.9%.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 80% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن نمط التسيير من طرف المشرف المباشر داخل البلدية هي المتسامحة، وهم تربطهم علاقة قرابة، في مقابل ذلك نسبة 53.5 % للذين تربطهم مع المسؤول مصالح شخصية، أما لأشخاص الذين

تربطهم مع المسؤول علاقة زمالة ويشيرون أيضا أن نمط التسيير متسامح فنجد نسبتهم 51.5 %، في حين نجد نسبة 32.5% للمبحوثين الذين أجابوا أنهم تربطهم مع المسؤول علاقة أنهم ينحدرون من نفس المنطقة.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين وجود الفساد الإداري و نمط التسيير من قبل المشرف المباشر في البلدية، حيث يظهر أن النمط السائد هو التسيير المتسامح بنسبة كبيرة، مما يعكس غض الطرف عن المخالفات والإخلالات التنظيمية داخل المؤسسة، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير هذا الوضع على أنه اختلال في التوازن التنظيمي، حيث أن التسامح الإداري يشكل بيئة خصبة لتفشي الفساد الإداري، خاصة في ظل غياب الرقابة الصارمة والمساءلة، ما يعزز من استمرار السلوكيات الفاسدة داخل المنظمة. من خلال البيانات الجزئية، نجد أن نسبة كبيرة من المبحوثين الذين يرون أن المشرف يتسم بالتسامح تربطهم علاقات قرابة أو مصالح شخصية مع المسؤولين، وهو ما يعكس أن العلاقات الشخصية تلعب دوراً محورياً في تحديد أسلوب التسيير داخل البلدية، مما يساهم في تفشي الفساد، يُظهر ذلك كيف أن الوساطة و المحسوبية تضعف الشفافية وتزيد من التمييز داخل النظام الإداري، حيث يصبح الأداء المؤسسي مترتباً على المصالح الشخصية بدلاً من الكفاءة المهنية، من الناحية السوسيولوجية، هذا الوضع يعكس التفاوت الاجتماعي داخل البلدية ويُؤدي إلى انعدام العدالة في توزيع الفرص والمسؤوليات، مما يؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية وعلى التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة.

جدول رقم (19): سبب التمييز بين الموظفين وعلاقته بعدم المشاركة في العملية التسييرية

عدم مشاركتك في العملية التسييرية بالمنظمة إلى								
المجموع	الإهمال واللامبالاة	الملل والضجر	التعمد على خلق المشاكل	الهروب من المسؤولية				
20	0	1	10	9	تك	لأجل القرابة	المسؤولون يتميزون بين العمال	
100%	0.0%	5.0%	50.0%	45.0%	%			
33	0	0	2	31	تك	لأجل الزمالة		
100%	0.0%	0.0%	6.1%	93.9%	%			
38	2	6	3	23	تك	الانحدار من نفس المنطقة		
100%	5.9%	17.6%	8.8%	67.6%	%			
43	8	12	4	19	تك	لمصالح شخصية		
100%	18.6%	27.9%	9.3%	44.2%	%			
130	10	19	19	82	تك	المجموع		
100%	7.7%	14.6%	14.6%	63.1%	%			

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة بين سبب التمييز بين الموظفين وعدم المشاركة في العملية التسييرية داخل البلدية، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 63.1 % للذين أجابوا بأن الهروب من المسؤولية هو الدافع الأساسي، تليها ثانيا وثالثا نسبة 14.6% للذين يرون أن عدم المشاركة في العملية التسييرية يؤدي إلى التعمد على خلق المشاكل من جهة ومن جهة أخرى الملل والضجر، أما الإهمال واللامبالاة فكانت نسبتهم 7.7%.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 93.9% للأشخاص الذين يشيرون إلى عدم مشاركتك في العملية التسييرية بالمنظمة، وهم تربطهم علاقة زمالة، في مقابل ذلك نسبة 67.6% للذين تربطهم مع المسؤول علاقة ينحدرون من نفس المنطقة، أما لأشخاص الذين تربطهم مع المسؤول علاقة قرابة ويشيرون أيضا عدم مشاركتك في العملية التسييرية بالمنظمة يؤدي إلى الهروب من المسؤولية فنجد نسبتهم 45 %، في حين نجد نسبة 44.2% للمبحوثين الذين أجابوا أنهم تربطهم مع المسؤول علاقة مصالح شخصية.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين سبب التمييز بين الموظفين و عدم المشاركة في العملية التسييرية داخل البلدية، حيث يتبين أن الهروب من المسؤولية يُعتبر الدافع الأساسي لعدم المشاركة في العملية التسييرية، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير هذه النتيجة على أن غياب المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة يعكس الخلل التنظيمي في النظام الإداري، حيث أن الهروب من المسؤولية يؤدي إلى تفويض فعالية العمل داخل البلدية ويساهم في تفشي الثقافة السلبية بين الموظفين، من خلال هذه الظاهرة، نجد أن غياب الشفافية و المسؤولية يعزز من التساهل الإداري ويؤدي إلى غياب المبادرة من الموظفين، ما يُعرقل النجاح التنظيمي.

من خلال البيانات الجزئية، يظهر أن الموظفين الذين لا يشاركون في العملية التسييرية في أغلب الأحيان يرتبطون ب علاقات زمالة أو قرابة مع المسؤولين، ما يعكس التفاوت الاجتماعي داخل المنظمة ويزيد من التهميش بين الأفراد، هذا الوضع يعزز من التمييز داخل البلدية، حيث الموظفون الذين تربطهم علاقات شخصية أو مصالح مشتركة مع المسؤولين يجدون أنفسهم في موقع أقوى للحصول على الفرص والموارد، بينما يُستبعد الآخرون الذين لا يرتبطون بمثل هذه العلاقات، كما أن اللامبالاة و التعمد في خلق المشاكل تساهم في خلق بيئة عمل سلبية، حيث تصبح المشاركة في التسيير غير مرغوبة أو غير مشجعة، في النهاية، هذا يؤدي إلى ضعف التعاون التنظيمي وزيادة الانحرافات السلوكية داخل البلدية، مما يؤثر سلباً على الفعالية المؤسسية.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

جدول رقم (20): التسبب وعلاقته بنمط التسيير من طرف المسؤول المباشر

المجموع	نمط التسيير من طرف المسؤول المباشر						
	متسامح	عادل	متسلط				
16	13	3	0	تك	التهاون في تطبيق القوانين	التسيب يزيد من	
%100	81.3%	18.8%	0.0%	%			
3	2	0	1	تك	ضعف الأداء الوظيفي		
100%	66.7%	0.0%	33.3%	%			
60	27	28	5	تك	إفلات المفسدين من العقاب		
100%	45.0%	46.7%	8.3%	%			
51	25	23	3	تك	الفوضى في إجراءات العمل		
100%	49.0%	45.1%	5.9%	%			
130	67	54	9	تك	المجموع		
100%	51.5%	41.5%	6.9%	%			

تحليل الجدول

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة بين التسبب ونمط التسيير من طرف المشرف المباشر داخل البلدية، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 51.5 % للذين أجابوا بأن نمط التسيير هو نمط متسامح من طرف المشرف، تليها ثانيا نسبة 41.5% للذين يرون أن المشرف عادل، أما الذين يرون أن المشرف متسلط فكانت نسبتهم 6.9%.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 81.3% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن من مظاهر التسبب داخل البلدية التهاون في تطبيق القوانين عندما يكون النمط متسامحا، في مقابل ذلك نسبة 66.7 % للذين يرون من مظاهر التسبب داخل البلدية ضعف الأداء الوظيفي عندما يكون النمط متسامحا ، أما ما نسبته 49% للذين يرون من مظاهر التسبب داخل البلدية الفوضى في إجراءات العمل عندما يكون النمط متسامحا، في حين نجد نسبة 45% للمبحوثين الذين أجابوا للذين يرون من مظاهر التسبب داخل البلدية هروب المفسدين من العقاب عندما يكون النمط متسامحا.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين التسبب و نمط التسيير من قبل المشرف المباشر في البلدية، حيث يتضح أن الغالبية من المشاركين يرون أن النمط المتسامح في التسيير يعزز التسبب داخل البلدية، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير ذلك بأن التساهل الإداري في تطبيق القوانين والرقابة يعزز

التجاوزات التنظيمية، ما يؤدي إلى انحرافات سلوكية داخل المؤسسة، التسبب، الذي يظهر في صورة التهاون في تطبيق القوانين و ضعف الأداء الوظيفي و الفوضى في إجراءات العمل، يعكس اختلالاً في النظام التنظيمي حيث يساهم التسامح الإداري في غرس ثقافة اللامبالاة بين الموظفين.

من خلال البيانات الجزئية، يتبين أن التسبب يتزايد عندما يكون نمط التسيير متسامحاً، حيث يظهر بوضوح أن عدم فرض العقوبات يؤدي إلى تراخي الموظفين في أداء مهامهم، التهرب من المسؤولية و الفوضى التنظيمية تتفاقم في بيئة تُسهم في إضعاف الرقابة، مما يزيد من احتمالية تفشي الفساد داخل النظام، الفساد الإداري لا يقتصر فقط على الأفراد المفسدين، بل يمتد ليشمل البيئة التنظيمية ككل، حيث تصبح الصفقات الفاسدة و التجاوزات الإدارية جزءاً من التركيبة التنظيمية للبلدية، هذه الظاهرة تؤدي إلى زيادة التوتر داخل البيئة العمل، ما يُضعف التعاون الجماعي و الفعالية المؤسسية.

النظرية البنائية الوظيفية تشير إلى أن الخلل التنظيمي الناتج عن التسامح الإداري يؤدي إلى ضعف التوازن داخل النظام المؤسسي، حيث تُشكل العدالة والمساءلة الأساس الذي يساهم في استقرار النظام الاجتماعي داخل المؤسسات.

جدول رقم (21): التسبب وعلاقته بالتحديد الدقيق في تقسيم الأعمال

المجموع	تحديد دقيق في تقسيم الأعمال				
	نعم	لا			
16	0	16	تك	التهاون في تطبيق القوانين	التسبب يزد من
100%	0.0%	100%	%		
3	0	3	تك	ضعف الأداء الوظيفي	
100%	0.0%	100%	%		
60	22	38	تك	إفلات المفسدين من العقاب	
100%	36.7%	63.3%	%		
51	5	46	تك	الفوضى في إجراءات العمل	المجموع
100%	9.8%	90.2%	%		
130	27	103	تك		
100%	20.8%	79.2%	%		

تحليل الجدول:

تشير بيانات الجدول أعلاه والخاصة بالإجابة على السؤال، التسبب بالبلدية وعلاقته بالتحديد الدقيق في تقسيم الأعمال في التسيير بالمؤسسة. يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن هناك نسبتين تمثل الاتجاه العام، الأولى تمثل نسبة 79.2 % للذين يرون عدم وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 20.8 % للذين يرون وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 81.3% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن من مظاهر التسبب داخل البلدية التهاون في تطبيق القوانين عندما يكون النمط متسامحا، في مقابل ذلك نسبة 66.7 % للذين يرون من مظاهر التسبب داخل البلدية ضعف الأداء الوظيفي عندما يكون النمط متسامحا ، أما ما نسبته 49% للذين يرون من مظاهر التسبب داخل البلدية الفوضى في إجراءات العمل عندما يكون النمط متسامحا، في حين نجد نسبة 45% للمبحوثين الذين أجابوا للذين يرون من مظاهر التسبب داخل البلدية هروب المفسدين من العقاب عندما يكون النمط متسامحا.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين التسبب بالبلدية و التحديد الدقيق في تقسيم الأعمال داخل المؤسسة، حيث يتضح أن عدم وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال يُعتبر سبباً رئيسياً لانتشار التسبب في البلدية، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير هذه النتائج على أن غياب التنظيم الواضح في توزيع المهام يعزز من الاختلالات الوظيفية، حيث يساهم ذلك في خلق بيئة عمل تسودها الفوضى و

ضعف المساءلة، عندما تكون المسؤوليات غير واضحة أو غير مُحددة بدقة، فإن ذلك يفتح المجال أمام الموظفين للتلاعب بالتنظيم الداخلي، ما يؤدي إلى التسبب و ضعف الأداء الوظيفي.

من خلال البيانات الجزئية، يظهر أن التهاون في تطبيق القوانين و الفوضى في إجراءات العمل تعتبر من أبرز مظاهر التسبب داخل البلدية عندما يكون النمط الإداري متسامحاً، هذا التساهل يؤدي إلى تراخي في الرقابة، ما يخلق بيئة خصبة للفساد، حيث يصبح من السهل على الأفراد الهروب من المسؤولية، الفساد الإداري الذي يتطور في مثل هذه البيئة يسهم في زيادة التفاوت داخل البلدية، حيث يشعر الموظفون بعدم العدالة التنظيمية أو المسائلة الفعّالة، مما يُقلل من فعالية الأداء ويضعف من استقرار النظام الاجتماعي داخل البلدية.

من الناحية السوسيولوجية، يشير هذا إلى أن غياب التنظيم الواضح و ضعف الرقابة يؤديان إلى تعزيز ثقافة التسبب داخل المؤسسات، ما يساهم في تفشي الفساد الإداري، التساهل الإداري يعزز من اللامبالاة و التجاوزات السلوكية بين الموظفين، مما يؤدي إلى تفشي الفوضى و إضعاف الروح المعنوية بين الأفراد، ما يؤثر بشكل كبير على فعالية العمل داخل البلدية.

جدول رقم (22): التسبب وعلاقته بمستوى العمل بالبلدية.

المجموع		مستوى العمل داخل البلدية.					
	سرعة في التنفيذ	مواجهة مشاكل في الغالب	بطيء في سير العمل				
16	0	13	3	تك	التهاون في	التسبب يزيد من	
100%	0.0%	81.3%	18.8%	%	تطبيق القوانين		
3	0	0	3	تك	ضعف الأداء		
100%	0.0%	0.0%	100%	%	الوظيفي		
60	8	43	9	تك	إفلات المفسدين		
100%	13.3%	71.7%	15.0%	%	من العقاب		
51	8	23	20	تك	الفوضى في		
100%	15.7%	45.1%	39.2%	%	إجراءات العمل		
130	16	79	35	تك	المجموع		
100%	12.3%	60.8%	26.9%	%			

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة القائمة بين مظاهر التسبب بالبلدية بمستوى العمل داخلها، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 60.8 % للذين أجابوا بأن المؤسسة تواجه مشاكل في الغالب، تليها ثانية نسبة 26.9 % للذين يرون وجود بطيء في سير العمل بالمؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 12.3 % للأشخاص اللذين كانت إجابتهم أن مستوى العمل داخل المؤسسة يتسم بالسرعة في التنفيذ.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة وهي 81.3 % للذين صرحوا بأن التهاون في تطبيق القوانين كمظهر من مظاهر التسبب بالبلدية سيخلق مشاكل تعيق العمل في البلدية، تقابلها نسبة 71.7 % للذين أكدوا أن إفلات المفسدين من العقاب كمظهر من مظاهر التسبب بالبلدية سيخلق مشاكل تعيق العمل في البلدية، تليها نسبة 45.1 % للذين يرون أن الفوضى في إجراءات العمل كمظهر من مظاهر التسبب بالبلدية سيخلق مشاكل تعيق العمل في البلدية.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين مظاهر التسبب بالبلدية و مستوى العمل داخلها، حيث يظهر أن معظم المشاركين يرون أن البلدية تواجه مشاكل في الغالب بسبب التسبب الإداري، وهو ما يعكس الخلل الوظيفي في النظام الإداري، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التسبب الإداري يؤدي إلى تفشي الفوضى التنظيمية داخل البلدية، حيث التهاون في تطبيق القوانين و إفلات المفسدين من

العقاب يعززان ثقافة الانحرافات السلوكية ويُضعفان الرقابة و المسؤولية داخل المؤسسة، غياب الرقابة الصارمة يعزز من بيئة عمل غير منضبطة تؤدي إلى تباطؤ الأداء وزيادة التحديات التنظيمية، كما يظهر من نتائج الجدول.

من خلال البيانات الجزئية، نجد أن التهاون في تطبيق القوانين يُعتبر من أبرز مظاهر التسبب التي تعيق العمل داخل البلدية، ما يساهم في تراخي الموظفين في أداء مهامهم، ويزيد من الظروف السلبية داخل المؤسسة، كما أن إفلات المفسدين من العقاب يُعمق من غياب المساءلة ويشجع على استمرار التجاوزات داخل النظام، كذلك، تساهم الفوضى في إجراءات العمل كمظهر آخر من مظاهر التسبب في زيادة التعقيدات الإدارية و إهدار الوقت والموارد، مما يؤدي إلى تدهور الكفاءة في سير العمل.

من الناحية السوسيولوجية، يُعتبر الفساد الإداري و التسبب جزءًا من البيئة التنظيمية التي تُعزز السلوكيات الفاسدة وتُضعف من القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية، هذه الممارسات تؤدي إلى إعاقة التعاون و ضعف التنظيم داخل البلدية، ما يعكس الخلل الوظيفي في النظام الاجتماعي و الهيكل الإداري الذي يُفترض أن يكون منظمًا وفعالًا.

جدول رقم (23): العلاقة بين مظاهر التسبب والرقابة غير المباشرة

المجموع	الرقابة غير المباشرة من طرف المسؤول مع إشعاركم بالمسؤولية يزيد في رغبتكم في العمل				
	لا	نعم			
16	0	16	تك	التهاون في تطبيق القوانين	التسبب يزيد من
100%	0.0%	100%	%	ضعف الأداء الوظيفي	
3	0	3	تك	إفلات المفسدين من العقاب	
100%	0.0%	100%	%	الفوضى في إجراءات العمل	
60	11	49	تك		
100%	18.3%	81.7%	%		
51	0	51	تك		المجموع
100%	0.0%	100%	%		
130	11	119	تك		المجموع
100%	8.5%	91.5%	%		

تحليل الجدول:

تشير بيانات الجدول أعلاه والخاصة بالإجابة على السؤال العلاقة بين مظاهر التسبب والرقابة غير المباشرة، يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن هناك نسبتي تمثل الاتجاه العام، الأولى تمثل نسبة 91.5% للذين يحبذون الرقابة غير المباشرة من طرف المسؤول مع إشعاركم بالمسؤولية يزيد في رغبتكم في العمل، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 8.5 % للذين يرون تعيقهم الرقابة غير المباشرة.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 100% أي اتفاق أغلب العينة على أن مظاهر التسبب الثلاث الفوضى في إجراءات العمل ضعف الأداء الوظيفي التهاون في تطبيق القوانين.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين مظاهر التسبب و الرقابة غير المباشرة في البلدية، حيث يتبين أن الغالبية العظمى من المشاركين يرون أن الرقابة غير المباشرة تُساهم في زيادة رغبتهم في العمل وتحسن من أدائهم الوظيفي، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير ذلك بأن الرقابة غير المباشرة تخلق بيئة من المساءلة حيث يشعر الأفراد بمسؤوليتهم تجاه العمل، ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتخفيض التساهل الإداري، إشعار المسؤولية يُحفز الموظفين على تحسين الفعالية و الكفاءة في تنفيذ مهامهم، حيث أن الرقابة التي تكون أقل فرضاً وأكثر توجيهاً تؤدي إلى الالتزام الذاتي والتحفيز.

من خلال البيانات الجزئية، يظهر أن مظاهر التسيب، مثل الفوضى في إجراءات العمل و ضعف الأداء الوظيفي و التهاون في تطبيق القوانين، تُعتبر جزءًا من الاختلالات التنظيمية التي تنتج عن غياب الرقابة الفعالة، يمكن تفسير ذلك على أن الرقابة غير المباشرة، عندما تكون موجودة، تساهم في تقليص الفوضى وتزيد من الضبط الداخلي بين الموظفين، في حين أن غياب الرقابة أو ضعفها قد يؤدي إلى زيادة التسيب داخل البلدية، حيث تتراكم الانحرافات التنظيمية التي تضعف من القدرة الإنتاجية للمؤسسة.

من الناحية السوسولوجية، تُعتبر الرقابة غير المباشرة جزءًا من الآليات الاجتماعية التي تساعد في تعزيز العدالة التنظيمية و تحقيق التوازن الوظيفي داخل المؤسسة، عندما تكون الرقابة أقل مباشرة وأكثر توجيهًا، فإنها تُساهم في تقليص التفاوتات داخل البلدية وتعزز من التعاون الجماعي بين الأفراد، ما يؤدي إلى تحسين فعالية الأداء وتقليص مظاهر التسيب.

جدول رقم (24): أسباب التغيب وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار

المجموع	تسمح لكم الإدارة أن تشاركوا في اتخاذ القرارات الخاصة بأمور العمل				
	لا	نعم			
31	13	18	تك	كونك تمارس عمل آخر	أسباب تغيبك عن العمل ترجع إلى
100%	41.9%	58.1%	%		
99	73	26	تك	تتغيب من أجل حل قضاء حاجياتك العائلية	
100%	73.7%	26.3%	%		
130	86	44	تك	المجموع	
100%	66.2%	33.8%	%		

تحليل الجدول:

تشير بيانات الجدول أعلاه والخاصة بالإجابة على السؤال أسباب التغيب وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن هناك نسبتين تمثل الاتجاه العام، الأولى تمثل نسبة 66.2% للذين يرون ان المشرفين لا يشاركونهم في اتخاذ القرار، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 33.8 % للذين يرون ان المشرفين يشاركونهم في اتخاذ القرار.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 58.1% يغيبون عن العمل من أجل ممارسة عمل آخر غير رسمي كالتجارة، أو الأعمال التي الحرفية أو المهنية وهذا راجع للأجر الزهيد الذي يتقاضونه في البلدية، بينما 26.3% يغيبون عن العمل من أجل قضاء حاجياتهم العائلية كون ضيق الوقت يمنع ويعيق قضاء المصالح الشخصية، لذلك تضطر فئة من الموظفين والعمال إلى استغلال جزء من وقت العمل والتغيب لقضاء هذه الأخيرة.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين أسباب التغيب و المشاركة في اتخاذ القرار داخل البلدية، حيث يتبين أن العديد من الموظفين يشعرون بعدم المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، وفقاً للنتائج، الافتقار إلى مشاركة المشرفين في اتخاذ القرار يُعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في زيادة التغيب بين الموظفين، وهو ما يعكس الخلل الإداري داخل البلدية، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير هذا الوضع على أن الانفصال بين الإدارة والموظفين في اتخاذ القرارات يُسهم في انعدام الحوافز ويؤدي إلى الانفصال العاطفي بين العاملين والمنظمة، عندما لا يشعر الموظف بالمسؤولية أو المشاركة في اتخاذ القرارات، فإنه يصبح أقل ارتباطاً بأهداف المنظمة، مما يعزز من التساهل الإداري و التسبب داخل المؤسسة.

من خلال البيانات الجزئية، يظهر أن التغيب عن العمل ناتج عن عدم الرضا الوظيفي، حيث تُظهر النتائج أن بعض الموظفين يغيبون لأسباب خارجية مثل العمل غير الرسمي كالتجارة أو المهن الحرفية، وهذا يعود إلى الأجر الزهيد الذي يتقاضونه في البلدية، من الناحية السوسيولوجية، يُعتبر الضعف في الحوافز المالية و غياب المشاركة في اتخاذ القرار من الأسباب الأساسية التي تُعزز من التمرد التنظيمي، حيث يصبح الموظف غير ملتزم بالقيم التنظيمية بسبب التمييز في المعاملة و ضعف الحوافز، من جهة أخرى، يُظهر التغيب لأسباب عائلية أن الضغط الاجتماعي يُمكن أن يدفع الأفراد إلى استغلال وقت العمل لتحقيق مصالحهم الشخصية، مما يعكس أيضًا ضعف التنظيم الداخلي و عدم وجود آليات فعّالة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

إن عدم المشاركة في اتخاذ القرار، إلى جانب ضعف الحوافز المالية، يساهم في زيادة التغيب عن العمل ويؤثر سلبيًا على الفعالية المؤسسية داخل البلدية، الخلل الإداري الناتج عن هذه العوامل يُضعف من التفاعل الاجتماعي بين الموظفين والمشرفين ويزيد من التساهل في الرقابة، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وتفاقم مشاكل العمل داخل البلدية.

جدول رقم (25): أثر التغيب على المشاركة في العملية التسييرية

عدم مشاركتك في العملية التسييرية بالمنظمة تؤدي إلى					
المجموع	الإهمال واللامبالاة	الملل والضجر	التعمد على خلق مشاكل في العمل	الهروب من المسؤولية	
31	0	5	5	21	تك
100%	0.0	16.1%	16.1%	67.7%	%
99	10	14	14	61	تك
100%	10.1%	14.1%	14.1%	61.6%	%
130	10	19	19	82	تك
100%	7.7%	14.6%	14.6%	63.1%	%

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح لأثر بين سبب التغيب على المشاركة في العملية التسييرية داخل البلدية، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 63.1 % للذين أجابوا بأن الهروب من المسؤولية هو الدافع الأساسي، تليها ثانيا وثالثا نسبة 14.6 % للذين يرون أن عدم المشاركة في العملية التسييرية يؤدي إلى التعمد على خلق المشاكل من جهة ومن جهة أخرى الملل والضجر، أما الإهمال واللامبالاة فكانت نسبتهم 7.7%.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 67.7% للأشخاص الذين يغيبون ويتركون أماكن عملهم بسبب قضاء لممارسة عمل آخر إلى الهروب من المسؤولية، في مقابل ذلك نسبة 61.6% للذين يغيبون ويتركون أماكن عملهم بسبب قضاء مصالح شخصية إلى الهروب من المسؤولية.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين سبب التغيب و المشاركة في العملية التسييرية داخل البلدية، حيث يتبين أن الهروب من المسؤولية يُعتبر السبب الأساسي للتغيب عن العمل، وهو ما يعكس انعدام الالتزام لدى الموظفين تجاه المهام الموكلة إليهم، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير هذه النتيجة على أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يعزز سلوكيات التهرب من المسؤولية، مما يُسهم في ضعف التفاعل الاجتماعي و التعاون داخل المنظمة، عندما لا يشعر الموظف بالمسؤولية أو بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، فإنه يصبح أكثر ميلاً إلى الهروب من المسؤولية والبحث عن طرق أخرى لتجنب العمل، ما يضعف الفعالية التنظيمية ويؤثر سلباً على إنتاجية البلدية.

من خلال البيانات الجزئية، يتضح أن الموظفين الذين يغيبون بسبب ممارسة عمل آخر أو قضاء مصالح شخصية يتخذون هذا الفعل كوسيلة للهروب من المسؤولية، ما يعكس اللامبالاة والإهمال تجاه واجباتهم المهنية، من الناحية السوسيولوجية، يُعتبر هذا السلوك الانحرافي نتيجة مباشرة لغياب الحوافز المحفزة و المشاركة الفعالة في العملية التسييرية، حيث يُشعر الموظفون بالاعترا ب عن المنظمة و غياب العدالة التنظيمية، هذا الموقف يؤدي إلى تدهور الثقة بين الموظفين والإدارة، كما يسهم في تعميق الفجوات في العلاقة بين مختلف مكونات النظام التنظيمي، ما يُضعف بشكل كبير من الفعالية المؤسسية.

يمكن القول إن الهروب من المسؤولية بسبب عدم المشاركة في اتخاذ القرارات و ضعف الحوافز يسهم بشكل رئيسي في زيادة التغيب عن العمل، ما يؤدي إلى تدهور الأداء داخل البلدية، هذا يعزز من التساهل الإداري و اللامبالاة، ويؤدي إلى ضعف الانضباط التنظيمي ويُعيق تحقيق الأهداف المؤسسية.

جدول رقم (26): كيفية قضاء وقت في العمل وعلاقته بالحرية أثناء ممارسته

إعطاء الحرية أثناء العمل تجعلك						
المجموع	التسيب والإهمال	التعاون لخدمة البلدية	الحرص على أداء الأعمال			
106	12	67	27	تك	كله في العمل	كيفية قضاء وقت العمل في البلدية
100%	11.3%	63.2%	25.5%	%		
2	0	0	0	تك	تفقد بعض الأصدقاء	
100%	0.0%	0.0%	0.0%	%		
8	0	6	2	تك	قضاء الوقت في الترفيه عن النفس	
100%	0.0%	75.0%	25.0%	%		
14	0	13	1	تك	قضاء الوقت في تسوية بعض الأمور الإدارية	
100%	0.0%	92.9%	7.1%	%		
130	12	88	30	تك	المجموع	
100%	9.2%	67.7%	23.1%	%		

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح لكيفية قضاء وقت في العمل وعلاقته بالحرية أثناء ممارسته بالبلدية، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 67.7 % للذين أجابوا بأن الجو الداخلي يتسم بالتعاون لخدمة البلدية، تليها ثانياً نسبة 23.1 % للذين يحرصون على أداء الأعمال، أما التسيب والإهمال فكانت نسبتهم 9.2 %.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 92.2 % للأشخاص الذين صرحوا بأنهم يقضون وقتهم في تسوية بعض الأمور الإدارية، في مقابل ذلك نسبة 75 % للذين يقضون وقتهم في الترفيه عن النفس، أما ما نسبته 63.2 % يقضون وقتهم كله في العمل.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين كيفية قضاء الوقت في العمل والحرية أثناء ممارسته داخل البلدية، حيث يُظهر أن معظم الموظفين يرون أن الجو الداخلي للبلدية يتسم بالتعاون، وهو ما يعكس وجود بيئة عمل أكثر تضامناً وتعاوناً بين الأفراد، ما يُحسن أداء الفريق داخل المنظمة، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير هذا على أن التعاون بين الموظفين يعزز الانسجام الاجتماعي داخل البلدية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

من خلال البيانات الجزئية، يتضح أن الغالبية العظمى من الموظفين يُفضّلون قضاء وقتهم في تسوية بعض الأمور الإدارية، ما يشير إلى التركيز على المهام الرسمية والالتزام بالمسؤوليات، مما يساهم في تحسين الفعالية المؤسسية، في المقابل، الترفيه عن النفس يُعدّ من الأنشطة الثانوية التي يمارسها الموظفون، وهو ما قد يُعتبر مؤشراً على أن بعضهم يتغيب عن أداء مهامه بشكل كامل أو يخصص جزءاً من وقت العمل لأغراض غير مرتبطة بالوظيفة، على الرغم من ذلك، تشير البيانات إلى أن التركيز على العمل من قبل نسبة معتبرة من الموظفين يعكس أن هناك التزاماً ورغبة حقيقية في تحسين الأداء داخل البلدية.

من الناحية السوسيولوجية، يُظهر أن الحرية في قضاء الوقت وجو العمل التعاوني يُساهم في تعزيز الانضباط بين الموظفين، حيث أن التساهل في مراقبة الوقت أو الإهمال في تنفيذ المهام قد يكون نتيجة لغياب الرقابة والمسؤولية، بوجود بيئة تعاونية، يشعر الموظفون بأنهم جزء من العملية التنظيمية وأنهم يساهمون في الهدف الجماعي، مما يؤدي إلى تحسين أداء العمل، بينما قد تساهم الممارسات اللامسؤولة في تراجع الكفاءة والإنتاجية داخل البلدية.

البيئة التعاونية والحرية في قضاء الوقت تؤثر بشكل إيجابي على الانضباط وفعالية الأداء داخل البلدية، حيث أن التركيز على العمل يعزز من الإنتاجية، بينما التساهل والإهمال قد يؤديان إلى تدهور الأداء والفساد الإداري.

جدول رقم (27): كيفية قضاء الوقت في العمل في ظل التقيد بالتعليمات والقواعد التي تزيد في وتيرة الضغط المهني

المجموع	التقيد بالتعليمات والقواعد تزيد في وتيرة الضغط المهني					
	لا	نعم				
106	10	96	تك	كله في العمل	قضاء وقت العمل في البلدية	
100%	9.4%	90.6%	%			
2	0	2	تك	تفقد بعض الأصدقاء		
100%	0.0%	100%	%			
8	0	8	تك	قضاء الوقت في الترفيه عن النفس		
100%	0.0%	100%	%			
14	3	11	تك	قضاء الوقت في تسوية بعض الأمور الإدارية		
100%	21.4%	78.6%	%			
130	13	117	تك	المجموع		
100%	10.0%	90.0%	%			

تحليل الجدول:

تشير بيانات الجدول أعلاه والخاصة بالإجابة على السؤال كيفية قضاء الوقت في العمل في ظل التقيد بالتعليمات والقواعد التي تزيد في وتيرة الضغط المهني، يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن هناك نسبتي تمثل الاتجاه العام، الأولى تمثل نسبة 90% للذين أن التقيد بالتعليمات والقواعد تزيد من وتيرة الضغط المهني، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 10% للذين يرون أن التقيد بالتعليمات والقواعد لا يزيد من وتيرة الضغط المهني.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 100% للأشخاص الذين أكدوا أن قضاء الوقت في الترفيه عن النفس وتفقد بعض الأصدقاء يقلل من الضغط المهني، في مقابل ذلك نسبة 90.6% أنهم يقضون معضك وقتهم في العمل للتخلص من الضغوط الناتجة عن العمل، أما ما نسبته 78.6% يقضون وقتهم قضاء الوقت في تسوية بعض الأمور الإدارية.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين كيفية قضاء الوقت في العمل و التقيد بالتعليمات والقواعد التي تؤثر على وتيرة الضغط المهني داخل البلدية، حيث يتبين أن غالبية الموظفين يرون أن التقيد بالتعليمات والقواعد يؤدي إلى زيادة الضغط المهني، مما يعكس تأثير الصرامة التنظيمية على الضغط النفسي والعاطفي الذي يعاني منه الموظفون، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير ذلك على أن التنظيم الصارم في

العمل قد يؤدي إلى زيادة الضغوط، حيث تضع القواعد والتوجيهات قيودًا على الموظفين، مما قد يؤدي إلى تراكم المسؤوليات وزيادة المهام الموكلة إليهم.

من خلال البيانات الجزئية، يظهر أن الموظفين الذين يقضون وقتهم في الترفيه عن النفس أو تفقد الأصدقاء يشعرون بأن هذا يساعدهم في تقليل الضغط المهني، ما يعكس أهمية الفترات الترفيهية و الاستراحات في تجديد النشاط الذهني والجسدي، في المقابل، يظهر أن نسبة كبيرة من الموظفين يقضون جزءًا من وقتهم في العمل على تسوية بعض الأمور الإدارية، وهو ما يمكن أن يشير إلى محاولة للتخلص من الضغوط المهنية بتركيزهم على مهام قد تكون أقل ضغطًا أو أكثر قابلية للتحكم.

من الناحية السوسيولوجية، يُعتبر أن التقيد الصارم بالقواعد يزيد من شعور الموظفين بالضغط، خاصة في بيئة تتسم بالتنظيم الدقيق، ما يؤدي إلى ضعف التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، من جهة أخرى، توفر الفترات الترفيهية و الأنشطة الاجتماعية فرصة للموظفين لتخفيف الضغط النفسي، مما يعزز من الرفاهية الشخصية و الإنتاجية في العمل، بناءً على ذلك، يمكن القول إن الضغط المهني هو نتيجة لتطبيق القواعد والتوجيهات بشكل صارم، بينما يمكن للأنشطة الترفيهية و الاستراحات أن تساهم في تحسين الأداء من خلال تقليل الضغط النفسي وزيادة التركيز والإنتاجية في العمل.

إن التقيد بالتعليمات والقواعد داخل البلدية يزيد من وتيرة الضغط المهني، وهو ما ينعكس سلبًا على الموظفين، بينما يمكن للأنشطة الترفيهية و استراحات العمل أن تلعب دورًا في تقليل الضغط النفسي وتحسين الأداء الوظيفي، حيث تساعد الموظفين على الاسترخاء واستعادة طاقتهم، مما يعزز من إنتاجية العمل ويقلل من الضغوط المهنية.

جدول رقم (28): كيفية قضاء وقت في العمل وعلاقته بالتوافق الوظيفي.

المجموع	التوافق بين الوظيفة التي تشغلها						
	لا يوجد توافق	مستواك التعليمي	قدراتك الجسمانية				
106	46	14	46	تك	كله في العمل	قضاء وقت العمل في البلدية	
100%	43.4%	13.2%	43.4%	%			
2	1	0	1	تك	تفقد بعض الأصدقاء		
100%	50.0%	0.0%	50.0%	%			
8	5	0	3	تك	قضاء الوقت في الترفيه عن النفس		
100%	62.5%	0.0%	37.5%	%			
14	11	2	1	تك	قضاء الوقت في تسوية بعض الأمور الإدارية		
100%	78.6%	14.3%	7.1%	%			
130	63	16	51	تك	المجموع		
100%	48.5%	12.3%	39.2%	%			

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح لكيفية قضاء وقت في العمل وعلاقته بالتوافق الوظيفي، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 48.5 % للذين أجابوا بأن لا يوجد توافق بين القدرة الجسدية والقدرات العلمية، تليها ثانياً نسبة 39.2 % للذين صرحوا بأن هناك توافق بين القدرات الجسدية والوظيفة التي يشغلها على، أما بشأن التوافق مع المستوى العلمي فكانت نسبتهم 12.3%.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين كيفية قضاء الوقت في العمل و التوافق الوظيفي، حيث يظهر أن غالبية الموظفين يرون أن هناك عدم توافق بين القدرة الجسدية و القدرات العلمية المطلوبة لأداء العمل في البلدية، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير هذه النتيجة على أن اختلال التوافق الوظيفي بين القدرات الجسدية والعلمية قد يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي، حيث يُحسّ الموظف بوجود فجوة بين مهاراته أو قدراته الشخصية ومتطلبات العمل، مما يساهم في عدم الرضا الوظيفي و ضعف الاندماج في المهام المنوطة به.

من خلال البيانات الجزئية، يظهر أن نسبة غير قليلة من الموظفين يرون أن هناك توافقاً بين القدرات الجسدية والوظيفة، ما يعكس أن بعض المهام قد تكون متوافقة مع القدرات البدنية و الاحتياجات العملية للموظفين، مما يعزز من القدرة على الأداء و الاندماج في بيئة العمل، ومع ذلك، تبين البيانات أيضاً أن التوافق مع المستوى العلمي أقل بكثير، ما يشير إلى أن بعض الموظفين قد لا يجدون أنفسهم في

دور وظيفي يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، مما قد يساهم في الإحساس بالإحباط و الاستياء من الوضع المهني.

من الناحية السوسولوجية، يُعتبر التوافق الوظيفي بين القدرات الجسدية و المؤهلات العلمية جزءاً أساسياً من الاستقرار الوظيفي داخل أي منظمة، إذا كان هناك تفاوت بين القدرات والمتطلبات الوظيفية، فقد يؤدي ذلك إلى عدم التكيف الاجتماعي داخل المنظمة، حيث يعاني الموظف من الشعور بالتهميش أو القلق المهني، هذا الاختلال يمكن أن يُضعف الفاعلية المؤسسية ويؤدي إلى زيادة التوتر في بيئة العمل، وبالتالي يعكس ضرورة وجود تنسيق بين المهام الوظيفية و قدرات الموظفين لتحقيق التوازن و تحسين الأداء الوظيفي.

التوافق الوظيفي بين القدرات الجسدية و المؤهلات العلمية له تأثير كبير على الأداء الوظيفي داخل البلدية، عدم التوافق بين هذه العناصر يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الكفاءة و التكيف الاجتماعي داخل المنظمة، مما يُضعف من الاستقرار الوظيفي ويزيد من الإحباط المهني.

جدول رقم (29): كيفية قضاء وقت في العمل وعلاقته بنمط العيش خارج وداخل البلدية.

المجموع	تناقض بين نمط الحياة الذي تعيشه خارج وداخل البلدية					
	لا	نعم				
106	45	61	تك	كله في العمل	تقضي وقت العمل في البلدية	
100%	42.5%	57.5%	%			
2	0	2	تك	تفقد بعض الأصدقاء		
100%	0.0%	100%	%			
8	4	4	تك	قضاء الوقت في الترفيه عن النفس		
100%	50.0%	50.0%	%			
14	5	9	تك	قضاء الوقت في تسوية بعض الأمور الإدارية		
100%	35.7%	64.3%	%			
130	54	76	تك	المجموع		
100%	41.5%	58.5%	%			

تحليل الجدول:

تشير بيانات الجدول أعلاه والخاصة بالإجابة على السؤال كيفية قضاء وقت في العمل وعلاقته بنمط العيش خارج وداخل البلدية، يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن هناك نسبتين تمثل الاتجاه العام، الأولى تمثل نسبة 58.5% للذين أكدوا أن هناك تناقض بين نمط الحياة الذي تعيشه خارج وداخل البلدية، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 41.5% للذين يرون أن لا يوجد هناك تناقض بين نمط الحياة الذي تعيشه خارج وداخل البلدية،

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 100% للأشخاص الذين صرحوا بأنهم يقضون وقتهم في تفقد الأصدقاء، في مقابل ذلك نسبة 64.3% للذين يقضون وقتهم في قضاء الوقت في تسوية بعض الأمور الإدارية، أما ما نسبته 57% يقضون وقتهم كله في العمل، أما ما نسبته 50% يقضون معظم وقتهم في الترفيه عن النفس.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين كيفية قضاء الوقت في العمل و نمط العيش خارج وداخل البلدية، حيث يتبين أن الغالبية العظمى من الموظفين يرون أن هناك تناقضاً بين نمط الحياة الذي يعيشونه داخل البلدية وبين نمط حياتهم خارجها، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير هذا التناقض على أنه اختلال بين البيئة التنظيمية و التوقعات الاجتماعية التي يفرضها العمل داخل البلدية، هذا التفاوت قد يؤدي

إلى إحساس بعدم التوافق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، ما يؤثر سلباً على الرفاهية النفسية و التوازن الاجتماعي للموظفين.

من خلال البيانات الجزئية، يظهر أن الموظفين يقضون وقتهم في أنشطة متنوعة، حيث تفقد الأصدقاء يُعتبر النشاط الأكثر شيوعاً بين الموظفين، ما يعكس أهمية الأنشطة الاجتماعية خارج العمل في تخفيف الضغوط الناتجة عن العمل، في المقابل، يقضي بعض الموظفين وقتهم في تسوية الأمور الإدارية أو الترفيه عن النفس، وهو ما قد يعكس محاولة للهروب من الضغوط المهنية، أو حتى فراغاً في المهام اليومية داخل البلدية.

من الناحية السوسيولوجية، يُعتبر التناقض بين نمط الحياة داخل البلدية وخارجها نتيجة لغياب الاندماج الكامل بين العمل والحياة الشخصية، هذا التباين قد يعزز من الضغط الاجتماعي و الإرهاق النفسي، حيث يشعر الموظف بالاغتراب عن البيئة التنظيمية ولا يجد التوازن المطلوب بين مسؤولياته الشخصية والمهنية، هذا التفاوت في أنماط العيش قد يؤدي إلى التساهل في الأداء داخل البلدية ويقلل من فعالية العمل، مما يؤثر على الاستقرار الوظيفي و الروح المعنوية داخل المؤسسة.

التناقض بين نمط الحياة داخل البلدية و نمط الحياة خارجها يُظهر اختلالاً في التوازن الاجتماعي، حيث لا يتمكن الموظفون من دمج حياتهم المهنية والشخصية بشكل متوازن، هذا التفاوت يساهم في الضغط الاجتماعي ويُضعف من القدرة الإنتاجية و الفعالية المؤسسية، مما يُعزز من التساهل الإداري و اللامبالاة في بيئة العمل.

جدول رقم (30): تنظيم الوقت والعراقيل المعيقة لتأدية الواجب الوظيفي

العراقيل التي تقف عائقا أمام تأدية واجبك في البلدية						
المجموع	عدم مرونة النصوص القانونية	محدودية الصلاحيات	ضغوط المسؤول المباشر			
101	35	16	50	تك	من خصوصياتي	تنظيم الوقت
100%	34.7%	15.8%	49.5%	%		
29	6	10	13	تك	من خصوصيات البلدية	
100%	20.7%	34.5%	44.8%	%		
130	41	26	63	تك	المجموع	
100%	31.5%	20.0%	48.5%	%		

تحليل الجدول:

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة بين تنظيم الوقت والعراقيل المعيقة لتأدية الواجب الوظيفي، ممثلة للاتجاه العام بنسبة 48.5 % للذين أجابوا بأن ضغوط المسؤول المباشر هي المعرقل الرئيسي، تليها ثانياً نسبة 31.5% للذين صرحوا بأن محدودية الصلاحيات من بين العراقيل المعيقة لتأدية الواجب الوظيفي، أما بشأن عدم مرونة النصوص القانونية فكانت نسبتهم 20%.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 49.5% للأشخاص الذين أكدوا أن تنظيم الوقت هو من خصوصيات الموظف، في مقابل ذلك نسبة 44.8% أن العمل داخل البلدية تحت سلطة المشرف ومن خصوصياته ولا يمكن التدخل والتحكم في ذلك.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين تنظيم الوقت و العراقيل المعيقة لتأدية الواجب الوظيفي داخل البلدية، حيث يُظهر أن الغالبية العظمى من الموظفين يرون أن ضغوط المسؤول المباشر هي العائق الرئيسي الذي يؤثر على قدرتهم في تنظيم وقتهم وأداء مهامهم بفعالية، وفقاً للنظرية البنائية الوظيفية، يمكن تفسير هذا الوضع على أن الضغوط المتزايدة من المشرفين المباشرين تؤدي إلى ضعف التحكم في الوقت وتراكم المهام، مما يعزز من الضغوط النفسية و الاحتراق الوظيفي بين الموظفين، هذا يمكن أن يخلق بيئة عمل مرهقة تتسم بـ انعدام التوازن بين مسؤوليات الموظف و القدرة على التنظيم الشخصي للوقت.

من خلال البيانات الجزئية، يتضح أن تنظيم الوقت يُعتبر جزءاً من خصوصيات الموظف، حيث يرى معظم المشاركين أن إدارة الوقت يجب أن تتم وفقاً لإيقاع شخصي يتناسب مع أسلوب العمل، في المقابل، يُظهر البعض الآخر أن العمل داخل البلدية يخضع لـ سلطة المشرف، ما يعكس عدم وجود مرونة كافية للموظفين في تنظيم وقتهم وفقاً لاحتياجاتهم الشخصية أو المهنية، مما يزيد من الضغط الداخلي، كما

أن محدودية الصلاحيات و عدم مرونة النصوص القانونية تساهم في تقييد الخيارات المتاحة للموظفين في تنظيم وقتهم وتنفيذ مهامهم بكفاءة.

من الناحية السوسيولوجية، يمكن القول أن القيود التنظيمية التي تفرضها سلطة المسؤولين و الأنظمة القانونية الجامدة تُساهم في تعزيز الاحتكاك بين الفرد والمؤسسة، حيث يشعر الموظف أنه مقيد وغير قادر على اتخاذ القرارات المناسبة التي تتوافق مع احتياجاته المهنية والشخصية، هذا يعزز من القلق الوظيفي و الضغط النفسي، ويُقلل من القدرة الإنتاجية للمؤسسة.

إن ضغوط المسؤولين المباشرين و محدودية الصلاحيات تخلق عراقيل كبيرة أمام تنظيم الوقت بشكل فعال، مما يؤدي إلى تدهور الأداء الوظيفي وزيادة الضغوط النفسية على الموظفين، في ظل غياب المرونة في العمل وعدم وجود حرية في تنظيم الوقت، يعاني الموظفون من عدم التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، ما يُؤثر سلباً على الاستقرار الوظيفي ويُضعف من الفعالية المؤسسية في البلدية.

جدول رقم (31): تأثير المحسوبية في الترقيات والتعيينات وعلاقتها بتقبل المسؤول المباشر للاقتراحات والمبادرات

المجموع	يتقبل المسؤول المباشر اقتراحاتك ومبادراتك				
	لا	نعم			
110	57	53	تك	نعم	تؤثر المحسوبية في الترقيات والتعيينات على كفاءة البلدية
100%	51.8%	48.2%	%		
20	9	11	تك	إلى حد ما	
100%	45.0%	55.0%	%		
130	66	64	تك	المجموع	
100%	50.8%	49.2%	%		

تحليل الجدول:

تشير بيانات الجدول أعلاه والخاصة بالإجابة على السؤال تأثير المحسوبية في الترقيات والتعيينات وعلاقتها بتقبل المسؤول المباشر للاقتراحات والمبادرات، يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن هناك نسبتين تمثل الاتجاه العام، الأولى تمثل نسبة 50.5% للذين أكدوا أن المسؤول المباشر لا يقبل بالاقتراحات والمبادرات، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 49.2% للذين يرون أن المسؤول المباشر يقبل بالاقتراحات والمبادرات،

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 55% للأشخاص الذين أكدوا أن المحسوبية في الترقيات والتعيينات لا تؤثر على كفاءة البلدية، في مقابل ذلك نسبة 48.2% أن المحسوبية في الترقيات والتعيينات تؤثر على كفاءة البلدية.

تشير بيانات الجدول إلى العلاقة بين تأثير المحسوبية في الترقيات والتعيينات و تقبل المسؤول المباشر للاقتراحات والمبادرات داخل البلدية، حيث يظهر أن هناك انقسامًا بين الموظفين فيما يتعلق بقبول المسؤول للمبادرات، من جهة، يرى نصف الموظفين تقريبًا أن المسؤول المباشر لا يقبل بالاقتراحات والمبادرات، وهو ما قد يشير إلى غياب الشفافية و المرونة في عملية اتخاذ القرارات داخل البلدية، من جهة أخرى، هناك نسبة أخرى تعتقد أن المسؤول يقبل الاقتراحات والمبادرات، مما يعكس إمكانية وجود فرص للمشاركة والتعاون بين الموظفين والإدارة.

من خلال البيانات الجزئية، يظهر أن المحسوبية في الترقيات والتعيينات تُعتبر قضية مثيرة للجدل داخل البلدية، على الرغم من أن الجزء الأكبر من المشاركين يرون أن المحسوبية لا تؤثر على كفاءة البلدية، إلا أن نسبة ملحوظة من الموظفين ترى أن المحسوبية تؤثر على الكفاءة بشكل سلبي، مما يعكس

اختلالاً في العدالة التنظيمية، يمكن تفسير ذلك من خلال النظرية البنائية الوظيفية، حيث أن المحسوبية تؤدي إلى تمييز غير عادل بين الموظفين وتؤثر سلباً على الروح المعنوية و التعاون الجماعي، مما ينعكس بدوره على الفعالية المؤسسية.

من الناحية السوسيولوجية، تُعتبر المحسوبية أحد أبرز العوامل التي تؤثر على التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، التعيينات و الترقيات التي تُعتمد على المحسوبية بدلاً من الجدارة تساهم في إضعاف الثقة بين الموظفين و الإدارة، ما قد يؤدي إلى عدم التعاون و انعدام الشعور بالعدالة، هذا يؤثر على الاستقرار الوظيفي و القدرة على تعزيز الأداء المؤسسي داخل البلدية.

المحسوبية في الترقيات والتعيينات قد تؤدي إلى تدهور الأداء المؤسسي من خلال إضعاف العدالة التنظيمية وزيادة التفاوتات بين الموظفين، كما أن رفض المسؤول المباشر للمبادرات قد يعكس تساهلاً في التنظيم الإداري، مما يُضعف من الفعالية الوظيفية في البلدية ويُؤثر سلباً على الروح المعنوية والتعاون بين الموظفين والإدارة.

جدول رقم (32): تأثير المحسوبية في الترقيات والتعيينات وعلاقتها نوعية الرقابة

المجموع	عملية الرقابة داخل البلدية						
	توجيه عن بعد	متساهلة	متابعة لصيقة للأعمال	الرقابة اللصيقة الصارمة			
110	29	16	32	33	تك	نعم	تؤثر المحسوبية في الترقيات والتعيينات على كفاءة البلدية
100%	26.4%	14.5%	29.1%	30.0%	%		
20	5	0	8	7	تك	إلى حد ما	
100%	25.0%	0.0%	40.0%	35.0%	%		
130	34	16	40	40	تك	المجموع	
100%	26.2%	12.3%	30.8%	30.8%	%		

تحليل الجدول:

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 30.8 % للذين أجابوا بأن نوعية الرقابة اللصيقة الصارمة ومتابعة لصيقة للأعمال داخل المؤسسة، كما سجلت نسبة 26.2 % للمبحوثين الذين أجابوا بوجود توجيهه عن بعد، في حين نجد أن نسبة 12.3 % بأن الرقابة متساهلة

أما على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 35 % للأشخاص الذين يشيرون إلى أن نوعية الرقابة المعتمدة داخل المؤسسة هي الرقابة اللصيقة الصارمة ومتابعة لصيقة للأعمال داخل المؤسسة، هم يرون أن المحسوبية في الترقيات والتعيينات لها أثر على كفاءة البلدية، في مقابل ذلك نسبة 30 % يرون أن الرقابة اللصيقة الصارمة ومتابعة لصيقة للأعمال داخل المؤسسة يرون أن المحسوبية في الترقيات والتعيينات لها تأثير نوعاً ما على كفاءة البلدية.

تشير البيانات الإحصائية إلى العلاقة بين نوعية الرقابة داخل البلدية و أثر المحسوبية في الترقيات والتعيينات على كفاءة البلدية، وفقاً للاتجاه العام، يلاحظ أن أعلى نسبة من الموظفين يشيرون إلى أن الرقابة اللصيقة الصارمة والمتابعة المستمرة للأعمال داخل المؤسسة هي السائدة في البلدية، ما يعكس انضباطاً شديداً في العمل وتوجيهاً دقيقاً للموظفين، هذا النوع من الرقابة قد يساعد في تحقيق الكفاءة بشكل أكبر في المؤسسات، حيث يضمن متابعة دقيقة للمهام.

ومع ذلك، تكشف البيانات الجزئية أن هناك تبايناً في الرأي بين الموظفين فيما يتعلق بتأثير المحاسبة والمراقبة الصارمة على المحسوبية في الترقيات، الرقابة اللصيقة الصارمة يرى بعض الموظفين أنها تؤثر بشكل واضح على كفاءة البلدية بسبب المحسوبية في الترقيات، ما يثير تساؤلات حول مدى قدرة الرقابة على مكافحة هذه الظاهرة داخل النظام الإداري، في المقابل، يرى آخرون أن المحسوبية في الترقيات

والتعيينات لا تؤثر بشكل كبير على الكفاءة، مما يشير إلى أن الرقابة الصارمة قد لا تكون كافية للقضاء على التفاوتات في التوظيف والترقية التي تخلق بيئة غير عادلة.

من الناحية السوسيولوجية، يمكن تفسير هذا الوضع على أن الرقابة الصارمة قد تعزز العدالة التنظيمية في بعض الحالات، لكنها قد تواجه مقاومة أو تقاعسًا إذا كانت المحسوبية مترسخة داخل الثقافة التنظيمية، في هذا السياق، لا يمكن للرقابة وحدها أن تعالج الاختلالات السلوكية أو التمييز في الترقيات والتعيينات، بل يتطلب الأمر تغييرًا ثقافيًا وإصلاحات هيكلية لتعزيز العدالة و الشفافية داخل النظام الإداري.

تُظهر البيانات الإحصائية أن الرقابة اللصيقة الصارمة في البلدية قد تساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية، ولكنها قد تكون غير كافية في حال وجود المحسوبية في الترقيات والتعيينات، يظهر أن الرقابة وحدها لا تكفي لمعالجة قضايا العدالة التنظيمية ويجب أن تكون جزءًا من إصلاحات شاملة تهدف إلى مكافحة الفساد الإداري وتعزيز الشفافية.

جدول رقم (33): تأثير المحسوبية في الترقيات والتعيينات على كفاءة البلدية وعلاقته بأسباب الفساد الإداري

المجموع	أسباب الفساد الاداري للموظفين بالبلدية						
	عدم توافق القيم	ضعف الحوافز	ضعف التكوين	ضعف الرقابة			
110	16	31	30	33	تك	نعم	تؤثر المحسوبية في الترقيات والتعيينات على كفاءة البلدية
100%	14.5%	28.2%	27.3%	30.0%	%		
20	2	7	5	6	تك	إلى حد ما	
100%	10.0%	35.0%	25.0%	30.0%	%		
130	18	38	35	39	تك	المجموع	
100%	13.8%	29.2%	26.9%	30.0%	%		

تحليل الجدول:

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه والذي يدرس تأثير المحسوبية في الترقيات والتعيينات على كفاءة البلدية وعلاقته بأسباب الفساد الإداري، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة والتي تقدر بـ 30 % للذين أجابوا بأن ضعف الرقابة هو السبب الرئيسي للفساد الإداري داخل المؤسسة، كما سجلت نسبة 29.2% للذين يرون أن ضعف الحوافز هو السبب الرئيسي للفساد الإداري داخل المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 26.9% يرون أن ضعف التكوين هو السبب الرئيسي للفساد الإداري داخل المؤسسة، بينما يرى 13.8% يرون أن عدم توافق القيم هو السبب في ذلك.

أما على المستوى الجزئي للبيانات الرقمية، نجد نسبة 30% للأشخاص الذين يشيرون بأن ضعف الرقابة هو السبب الرئيسي للفساد داخل المؤسسة، هم يرون أن المحسوبية في الترقيات والتعيينات لها أثر على كفاءة البلدية، في مقابل ذلك نسبة 30% يرون أن ضعف الرقابة يرون أيضاً أن المحسوبية في الترقيات والتعيينات لها تأثير إلى حد ما على كفاءة البلدية.

تشير البيانات الإحصائية إلى العلاقة بين المحسوبية في الترقيات والتعيينات وأسباب الفساد الإداري داخل البلدية، حيث يُظهر الاتجاه العام أن ضعف الرقابة يُعتبر السبب الرئيسي للفساد الإداري بنسبة 30% من المشاركين، هذا يُعزز من فكرة أن غياب الرقابة الصارمة على الأداء الإداري يُساهم في نقشي الفساد داخل المؤسسة، حيث يُفتح المجال للممارسات الفاسدة مثل المحسوبية والتعيينات غير العادلة، مما يؤثر بدوره على الكفاءة المؤسسية.

علاوة على ذلك، يُظهر الجدول أن ضعف الحوافز و ضعف التكوين هما أيضًا من العوامل التي تُسهم في تدهور الأداء داخل البلدية، حيث يتم تجاهل تحفيز الموظفين أو عدم توفير تكوين مستمر، مما يؤدي إلى تراخي الأداء وزيادة احتمالية وقوع انحرافات إدارية، من الناحية السوسيولوجية، يمكن القول أن غياب الحوافز المناسبة و الضعف في التكوين يؤثران سلبيًا على الروح المعنوية للموظفين و انعدام الولاء التنظيمي، مما يعزز من بيئة غير صحية داخل البلدية.

من خلال البيانات الجزئية، يتبين أن الموظفين الذين يرون أن ضعف الرقابة هو السبب الرئيسي للفساد الإداري في البلدية، يعتقدون أيضًا أن المحسوبية في الترقيات والتعيينات لها أثر واضح على كفاءة البلدية، أو أن تأثيرها محدود في بعض الحالات، هذه النتائج تبرز العلاقة بين ضعف الرقابة و التساهل في الإدارة، مما يعزز من الممارسات الفاسدة ويؤثر سلبيًا على الأداء المؤسسي.

يتضح من خلال البيانات أن ضعف الرقابة يُعتبر العامل الرئيسي في نقشي الفساد الإداري داخل البلدية، حيث يُساهم في تشجيع المحسوبية و التمييز في الترقيات والتعيينات، كما أن ضعف الحوافز و التكوين يؤديان إلى ضعف الأداء الوظيفي وتدهور الكفاءة المؤسسية، هذا يُشير إلى ضرورة تعزيز الرقابة و تحسين الحوافز و توفير التكوين المستمر لضمان العدالة التنظيمية و زيادة الكفاءة داخل البلدية.

ثالثا: مناقشة النتائج

1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

لقد نالت سلوكيات العاملين وميولهم، واتجاهاتهم نحو وظائفهم، ونحو المؤسسات التي يعملون بها، ونحو بيئة العمل، والبيئة المحيطة بالمؤسسات قدرا كبيرا من اهتمام العلماء والباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي ومجالات علم النفس التنظيم والعمل، وجاء اهتمامنا في هذا المجال من البحث (الفساد الاداري) وهو جزء من السلوك التنظيمي للأفراد، لاعتقادنا بأن هناك علاقة تأثير بين السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين والتسيير العقلاني بالمؤسسة.

ومن خلال بحثنا هذا حاولنا أن نثبت أو ننفي إلى أي مدى توجد علاقة بين جانب من جوانب الفساد الاداري والتسيير العقلاني بالمؤسسة الخدماتية، بحيث تناولت إشكالية الدراسة جملة من التساؤلات تفيد أن العمال بالمؤسسة يتصرفون وينتهجون سلوكيات كفعل اجتماعي يندرج ضمن إستراتيجية عقلانية للفاعلين، الذي بدوره يعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة.

ولإعطاء هذا التصور صبغة علمية تم بناء نموذج الدراسة يتكون من فرضيتين، وبعد القيام بالدراسة الميدانية في بلدية حمام الضلعة، وبعد فرز وترتيب البيانات التي تم جمعها من الميدان، وتفرغها في جداول إحصائية بسيطة ومركبة، تم تحليلها وتأويلها انطلاقا من الواقع والمعارف النظرية، لنخلص في الأخير إلى أهم النتائج:

أ- ملخص الفرضية الأولى:

إن طبيعة العلاقات داخل المؤسسة نابعة من عمق الثقافة القبلية خصوصا أن اليد العاملة جاءت من بيئة وأسر ذات ثقافة محلية، مما يؤدي تبني العلاقات الاجتماعية في المنظمات على الأساس القرابي الجهوي وتقديم الخدمات لذوي الأقارب والمعارف، على حسب المصالح الخاصة وظهور سلوكيات لا تتماشى مع التسيير العقلاني، الأمر الذي يؤدي إلى إفشال التسيير العقلاني بالمؤسسة. وإن ما لمسناه ميدانيا من بداية البحث ابتداء من الدراسة الاستكشافية الأولى، إلى غاية استنتاج النتائج والخاص بالفرضية الأولى المتمثلة فيما يلي: تعد العلاقات القرابية والشخصية والمصلحية من بين العوامل التي تعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة.

ومن خلال ما تم عرضه وتحليله من معطيات ميدانية لمختلف الجداول، وفي ضل الإطار النظري وإشكالية الدراسة وفروضها، سنعرض أهم النتائج المتعلقة بالبيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

- نمط التسيير هو النمط المتسامح من طرف المشرف داخل التنظيم كون استخدام هذا النمط يتيح نوعا من المناورة والمرونة في تطبيق القانون فكلما كان الموظف قريبا من ناحية العلاقة الشخصية أو المصلحية من المشرف كلما كان له مجال كبير لعدم تطبيق القانون ما يؤثر على التسيير العقلاني للتنظيم.

- تواجه البلدية كغيرها من التنظيمات مشاكل تنظيمية وفساد أغلبه غير ظاهر بحكم أن اغلب الموظفين ينتمون إلى منطقة واحدة وتحكمهم القرابة من جميع النواحي لذلك فمظاهر الفساد الإداري غير ظاهرة ويتم التستر عليها بعدم تطبيق القانون، وهذا ما يعيق التسيير العقلاني للمنظمة.

- انخفاض الرواتب، ضعف العقوبات، الثقافة التنظيمية السلبية سبب من أسباب ظهور الفساد ومظاهرة في البلدية الذي سيؤدي حتما إلى عرقلة التسيير العقلاني في المنظمة.

- يؤثر الفساد الإداري على أداء البلدية من ناحية الكفاءة الإنتاجية، ويزيد من تكاليفها، كذلك يضعف ثقة الموظفين فيما بينهم، ويؤدي في النهاية إلى هدر الموارد.

- إن الممارسات والمظاهر الخاصة بالفساد تتجلى أيضا بظهور الوساطة والمحسوبية، تسهيل العمليات والصفقات الفاسدة، وإضعاف الرقابة والمحاسبة والترقيات غير العادلة.

وبهذا نخلص إلى أن الفرضية الأولى محققة إلى حد كبير مرتبطة بعنصري الزمان والمكان المحدد للدراسة، والتي تفيدنا بأن العلاقات القرابية والشخصية والمصلحية من بين العوامل التي تعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة داخل البلدية، والتي تم التحقق من طبيعة العلاقات داخل المؤسسة نابعة من عمق الثقافة القبلية خصوصا أن اليد العاملة جاءت من بيئة وأسر ذات ثقافة محلية، مما يؤدي تبني العلاقات الاجتماعية في المنظمات على الأساس القرابي الجهوي وتقديم الخدمات لذوي الأقارب والمعارف، على حسب المصالح الخاصة وظهور سلوكيات لا تتماشى مع التسيير العقلاني، الأمر الذي يؤدي إلى إفشال التسيير العقلاني بالمؤسسة.

ب- ملخص الفرضية الثانية:

التسيير الإداري أرتبط في الإدارة بمسألة الغياب والتأخير عن العمل ويشمل التسيير الإداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية، مثل الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة، وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال، واستغلال المركز الوظيفي، والإهمال الواضح في العلاقات العامة، بالإضافة ألي انعدام الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل الموظفين يقبلون على أعمالهم بجدية.

ويمكن تعريف التسبب الإداري بأنه إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل. إن تحليل النتائج تبعا للبيانات الإحصائية، وانطلاقا من الفرضية الثانية الخاصة ب: مظاهر التسبب التي ينتهجها العمال داخل المؤسسة تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني، وانطلاقا من واقع البلدية سوف نعرض أهم النتائج المستخلصة من الفرضية:

- ساهم في ظاهرة التسبب الإداري ارتفاع معدلاتها ترك الأفراد لأماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي، بسبب اضطرارهم للخروج إلى الأسواق ومراكز التوزيع لتلبية حاجاتهم الضرورية التي تلزم الموظف، لذا فإننا نلاحظ أن قيمة الوقت لم تجد لها مكانا في الضمان وذلك لظهور وقت غير الرسمي والمتمثل في الوجود الشكلي للأفراد داخل البلدية، بمعنى دخول العامل إلى العمل في الوقت الرسمي لمنع العقوبات، ومن ثم ينصرف إلى قضاء الحاجيات الخاصة على حساب وقت العمل الرسمي بالمؤسسة.
- ومن خلال ما تم تبينه نجد أن الميدان بعيد كل البعد عن التسيير العقلاني من خلال مؤشر تحديد وتقسيم الأعمال في المؤسسة، ومن خلال إجابة غالبية المبحوثين بعدم وجود تحديد دقيق في تقسيم الأعمال، والذي كان سببه وجود إفراط من طرف العمال بعدم الالتزام بالحضور في الوقت الرسمي للعمل لثقافة اجتماعية متحجرة في ذهن العامل ونابع من الواقع المعاشي لديه، أضف إلى ذلك ثقافة المحسوبية التي طغت على المؤسسات.
- بعد العامل عن أهداف مؤسسته، وعدم انتمائه إليها، ويمكن إرجاع هذا التفاوت في النسب وإجابات المبحوثين بين سلوك العامل تجاه المؤسسة عند عدم الحصول على حوافز وعلاقته بمستوى العمل داخل المؤسسة، إلى أن اغلب الخانات تدل على وجود مشاكل في الغالب داخل المؤسسة، وهذا يبين لنا أن كل هذه الأشكال من السلوكيات غير العقلانية التي تتكرر في مختلف التنظيمات عموما، والضمان الاجتماعي خصوصا والمتمثلة في ظاهرة التهرب من المسؤولية، والتسبب بمعنى الخروج من العمل دون إذن، وكثرة الغياب، وعدم الاهتمام بالعمل.
- أن تحقيق التسيير العقلاني لا بد من تواجد تدقيق واضح في تقسيم الأعمال، وهذا مرتبط بسلوكيات العمال وبدرجة تطبيقهم للقوانين المسطرة داخل المؤسسة، لان استعمال وتطبيق القواعد التنظيمية والقانونية في كثير من الحالات مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة، بحيث لا توجد أي منظمة يمكنها أن تسيير بدون مجموعة من القواعد واللوائح التنظيمية التي تنظم سير العمل

فيها، كما أن التطبيق الحرفي للقانون يضمن ضمان الحد الأدنى لسير العمل في المنظمة وتحقيق الانضباط،

- إن العلاقات السلوكيات السلبية الناتجة عن تسبب العمال تشكل معطى حقيقي في مجتمعنا الجزائري، وهي تدخل كل مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية، وتشكل عائقا تنظيميا فعليا، يعيق تكريس الثقافة التنظيمية العقلانية التي تعتبر الرهان الحقيقي لنجاح مؤسساتنا الاجتماعية والخدمية.

- إن التحليل السوسولوجي للبيانات الإحصائية يوضح لنا أن إشكالية الغياب موجودة بكثرة في مؤسساتنا الخدمية، والتي توجي بعدم وجود إدارة قوية صارمة تستطيع معاقبة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده، نتج عنه قلة الانضباط على مستوى العمال، حتى أصبحت عادة التخلف عن العمل هي السائدة والعالية، أما الانضباط واحترام الوقت أصبح عادة نادرة وغير عادية.

- إن الغالبية من مفردات العينة يتغيبون عن العمل ويكون رد فعل المسؤول العفو عنهم، وهذا دليل على أن المسؤولين وحاشيتهم من العمال غير خاضعين للقوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد أوقات الدخول والخروج ومدة الدوام، لذا فإن ليس وجود قيمة للوقت عند أفراد المؤسسة فهم لا يحترمون مواقيت الدخول والخروج ، ولا يحترمون مدة العمل وعدم اهتمام المسؤولين بالمعاقبة والردع لهذه السلوكيات السلبية التي تشكل عائق كبير للمؤسسة في تحقيق أهدافها، وهذا راجع إلى عدم انضباط المسؤولين هم في حد ذاتهم، وتفسر كل هذه الغيابات بأن معظم العمال ببلدية من مناطق محلية من مدينة حمام الضلعة.

- تقاوم ظاهرة التغيب، لذا فإن الاتكالية، واللامبالاة تجد موطنا في البلدية، وهذا حتما يعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة، لأن القوانين تعلم المعنى الصحيح للعمل كما تزيد من درجة العدل بين العمال، في حالة تعميم تطبيقها على جميع العمال دون استثناء أحد ومهما كانت صفته أو وظيفته في المؤسسة.

من خلال النسب الممثلة للجدول أعلاه، والتي تعتبر حوصلة لما تم إثباته واكتشاف في الجداول الخاصة بالفرضية الأولى والفرضية الثانية، هي أن أغلب المبحوثين صرحوا أن التمييز بين العمال والمحسوبية من أهم العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية داخل المؤسسة، ويمكن تفسير هذا أن كل الضغوطات المترتبة على العامل هي من جراء غياب العدالة بين العمال، بحيث تسبب لهم ضغوطات نفسية وإحساس بالملل والضجر والشعور بالإهانة، مما يؤدي بهم إلى عدم تطبيق القوانين.

كما يتضح أن عدم انتماء العاملين إلى مؤسستهم، راجع في الكثير من الأحيان إلى عدم توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة، وهذا خصوصا راجع إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث لوحظ أن التعيين في الوظائف -كما صرح به المبحوثين- يتم بالطريقة العشوائية المختلفة بحيث يتم بناء على معايير غير موضوعية، وهذا ما يؤدي إلى اصطدام عقلانية وقيم العامل مع عقلانية المؤسسة، مما يحول إلى انتهاج سلوكيات مخالفة للعقلانية منها التأخر المتعمد للعمل، عدم إعطاء أهمية للوقت، التأخر في إنجاز العمل، التغيب وهذا كله يؤثر على المؤسسة وعلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين. ويمكن أن نستنتج أن مؤشرات المتغير المستقل والمتمثلة في مظاهر التسبب، تؤثر على المتغير التابع المتمثل في التسيير العقلاني، ومنه نخلص إلى أن الفرضية الثانية محققة إلى حد كبير مرتبطة بعنصري الزمان والمكان المحدد للدراسة، والتي بينت لنا أن هناك علاقة تأثيرية واضحة بين متغيري السلوكيات السلبية الناتجة عن التسبب على المتغير المستقل المتمثل في التسيير العقلاني، والتي تم التحقق من أن مظاهر التسبب المتمثلة في كل السلوكيات السلبية التي تم تناولها تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة.

2. مناقشة النتائج على ضوء النظرية السوسيولوجية المتبناة:

كون أن الاتجاه العقلاني انبثق من الأعمال العلمية التي قدمها هيربرت سيمون حول العقلانية المحدودة، وما قدمه ميشال كروزي، فيما بعد، فأن نموذج التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي وأرهارد فريدبارغ هو من بين النماذج التي تهتم بتحليل الفعل في العديد من مجالات البحث المتنوعة في التحليل التنظيمي، والذي يتمحور حول فهم علاقات الفاعلين في التنظيم.

لذا فإن الحاجة التي أدت إلى استعمال مقارنة ميشال كروزي من دون العديد من المداخل النظرية الأخرى، هي أن منهج التحليل الاستراتيجي ساعدنا على فهم مختلف السلوكيات والمعاني المشخصة على معظم عمال المؤسسة ميدان الدراسة، كما يعتبر من بين مختلف النظريات والمقاربات التي عالجت موضوع التنظيم وقامت بتحليل نسقه وتفسير أنشطته، وكل ذلك استثمارنا في موضوع دراستنا الحالية، فنحن نرى أن نظرية ميشال كروزي محققة في ميدان دراستنا إلى درجة كبيرة، وذلك من خلال تفسير كل من المتغيرين السلوك التنظيمي داخل المؤسسة بصفته سلوكا استراتيجيا، والتسيير العقلاني للمؤسسة محل الدراسة، حيث عالجتنا بهذه النظرية مسألة الفعل العقلاني والذي يقوم أساسا على إستراتيجية الأفراد ومجموع الأدوار والسلوكيات التي تحدد سلوكياتهم، وذلك بغية الوصول إلى رؤية تمكننا من فهم طبيعة العوامل التي تؤدي بهم إلى اتخاذ سلوكيات وقرارات عقلانية مناسبة.

وبعد هذه المرحلة وبعد أن كشفنا نسق الفعل العام ومختلف السلوكيات والاستراتيجيات الموجودة داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي، نحاول رسم تخطيطي لتوضيح الآليات التي تساعدنا على التكيف والحد من هذه السلوكيات، التي بدورها لعبت الدور الكبير في إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة، وذلك من خلال تحديد أهم السلوكيات الغالبة في المؤسسة، ومحاولة منا الكشف عن أسباب هذه السلوكيات للتخفيف من حدتها.

وبالتالي يمكن القول إن التحليل الاستراتيجي للمنظمات، أو بالأحرى التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي وزميله، قمنا بمحاولة علمية بطرح إشكالية دراسة وصياغة أهداف دراسة أملا منا تأكيد النظرية وإثباتها في الواقع الجزائري - الضمان الاجتماعي نموذجاً - وإضافة الجديد للنظرية.

ويمكن أن نجمل بعض الإفادات التي أفادتنا به هذه النظرية، وكذا المميزات الخاصة بهذه النظرية التي تم إثباتها في ميدان الدراسة في نقاط منها:

استطعنا من خلال نظرية التحليل الاستراتيجي أن نعرف النظام المعرفي لنسق الفعل والعمل على فهم معظم السلوكيات والأفعال المنتهجة من طرف العاملين داخل المؤسسة، أفضل من النظريات الأخرى، وذلك من خلال فهم مسار الفعل الممكن أو المحتمل، من خلال دراسة قنوات الفاعلين ورهاناتهم وأهدافهم، كما أمدنا التحليل الاستراتيجي بمعرفة أن النزاع أو الصراع هو حالة ملازمة للتنظيم، وهو ليس سيئاً لوظائفه، وهو يعكس عدة علاقات تبادلية ومتناقضة تختص بكل تنظيم.

فالفاعلون ليسوا مخطئين في أفعالهم بل هي دوماً نابعة من التنظيم وإكراهاته، ويرى كل من كروزي وفريدبارغ أن سلوك الأفراد داخل المنظمة هو فعل وإعٍ نابع من اختياراتهم، وهو الاستجابة التي يختارها الفاعلون للوضعية المهنية المطروحة عليهم، وكما رأينا في ميدان الدراسة أن أغلبية العمال يوجهون ويحملون الواقع وظروفه ومتغيراته، والتي أوجزها عمال الضمان الاجتماعي في عامل المحسوبية، سبب انتهاجهم لهذه السلوكيات (مظاهر التسيب) والتي تعتبر بالنسبة لهم أفعال عقلانية إستراتيجية.

كما حدد كروزيه من خلال دراسته الميدانية أربع مصادر للسلطة عند الفاعلين من بينها، أن الفاعل يتحكم في قواعد التنظيمية وكيفية استخدامها واستغلالها لصالحه، فحينما تتعدد القواعد التنظيمية تزداد الضغوط على الفرد، غير أن الذي يدركها ويتعرف عليها قد يستثمرها لصالحه أي كاستراتيجية يمكن أن تقوي سلطته داخل التنظيم،

لذا فإن عامل مؤسسة الضمان يستهدف أهدافاً ويصطنع وسائلاً لبلوغ تلك الأهداف، ويمتاز بنوع من الاستقلالية في اختيار الأهداف، ولا شك أن هذه الوسائل غير موزعة بين العاملين توزيعاً متساوي لذلك

تخلق اللامساواة في العلاقات والمكانات بينهم وتظهر علاقات طبقية قهرية وتبعية متبادلة وهي علاقة واقعية هذه العلاقة يستغلها الفاعلون لتحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة، ومن هنا تنتوع الإستراتيجيات عند كل منهم في عملية المناورة لحل المشكلات التي تظهر في تقلبات التنظيم واهتزازاته، وهذا ما تأكد في مقاربة كروزي على أن غموض الأدوار والكيفية التي يمكن أن يتصرف بها الفاعلون، في المنظمة هي محصلة أو نتيجة للرهانات الداخلية والخارجية، في تفاعلها مع مختلف استراتيجيات الفاعلين في المنظمة. وعلى هذا الأساس يمكن القول إن التحليل الاستراتيجي ينطلق من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية، ولا التحكم فيه أو التنبؤ بسلوكه، ونظرا لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإن الملجأ الوحيد من ذلك هو إيجاد الآليات التي نستطيع بها تطويع وتكييف هذه السلوكيات الإستراتيجية لجعلها تتماشى مع سياسة المؤسسة.

رابعا: النتائج العامة

➤ تأثير الفساد الإداري على الكفاءة التنظيمية والتسيير العقلاني:

- يؤدي الفساد إلى هدر الموارد (المالية، البشرية، المادية) بسبب سوء التخصيص والرشوة والمحسوبية،
- يضعف الإنتاجية بسبب تعيين غير الأكفاء أو المحاباة واللامبالاة،
- يُفقد الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يُضعف الروح المعنوية والانتماء الوظيفي،

➤ تعطيل مبادئ التسيير العقلاني:

- التسيير العقلاني يعتمد على الشفافية، القواعد الموضوعية، والكفاءة، لكن الفساد يشوّه هذه المبادئ عبر:

- الاعتماد على العلاقات الشخصية بدلاً من الجدارة،
- تجاهل الإجراءات الرسمية لتحقيق مصالح فردية،
- تأخير القرارات لابتزاز الموظفين أو المتعاملين مع المؤسسة،

➤ آثار اقتصادية واجتماعية سلبية:

- زيادة تكاليف الخدمات بسبب الرشاوى والعمولات غير المشروعة،
- تراجع الاستثمار بسبب انعدام المنافسة العادلة وانتشار المحسوبية،
- تفشي الظلم الاجتماعي عندما تُمنح الفرص بناءً على الولاءات وليس الكفاءة،

➤ **تآكل الشرعية التنظيمية**

- فقدان الجمهور والموظفين الثقة في المؤسسات بسبب انعدام النزاهة،
- تقويض سيادة القانون، حيث يصبح الفساد "قاعدة" بدلاً من الاستثناء،

اقتراحات علمية:

- تعزيز الرقابة الداخلية والخارجية (مثل هيئات مكافحة الفساد، التدقيق المالي)،
- تبني الحوكمة الرشيدة (الإفصاح، المساءلة، المشاركة)،
- التوعية الأخلاقية للموظفين ووضع مدونات سلوك واضحة،
- رقمنة الإجراءات لتقليل التدخل البشري المباشر (مثل المنصات الإلكترونية للخدمات)،
- حماية المبلغين عن الفساد بقوانين تضمن سلامتهم،
- ترسيخ ثقافة النزاهة عبر التوعية وتكريم الموظفين النزيهين.

خاتمت

خاتمة:

تم من خلال هذه الدراسة البحث عن العوامل التي تؤدي إلى إعاقَة التسيير العقلاني بالمنظمة، وذلك بغرض الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المطروحة، حيث تم في الجانب النظري التطرق إلى أهم المفاهيم لكل من الفساد الإداري، التسيير العقلاني داخل المنظمة، وقد كان اختيارنا لبلدية حمام الضلعة قصد إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع كونها تسمح لنا بالتعرف على العوامل الحقيقية وراء الفساد الإداري التي تؤدي إلى ضعف التسيير العقلاني بالبلدية محل الدراسة.

الفساد الإداري ليس مشكلة أخلاقية فحسب، بل عائق هيكلي أمام التسيير العقلاني والتنمية المستدامة، مكافحته تتطلب إرادة سياسية وإصلاحات مؤسسية شاملة، مع التركيز على الوقاية أكثر من المعالجة، للوصول إلى العقلنة في التسيير.

توصلنا من خلال هذه الدراسة أن العمال يسلكون سلوك التسيب الذي يعتبر سلوك استراتيجي بالنسبة لهم على حسب مصالحهم الخاصة، ويستغلون الوقت في أمورهم الشخصية، ويتظاهرون شكليا بالعمل، وهدر ممتلكات المؤسسة ويتهربون من المسؤولية وعدم الانصياع للأوامر المسؤولين ويقومون بترك العمل بدون إذن ويتحايلون على الوقت الرسمي للعمل وكثرة الغياب والتأخر، والتحايل للحصول على الإجازات للتهرب من العمل، ورفض الالتزام وعدم الانضباط للنظام الداخلي وعدم تقديم الخدمات لعامة الزبائن، وعدم اخذ الأمور بجدية أثناء العمل،، وهذا يعود على المؤسسة بالسلب ويعيق التسيير العقلاني بها،

ومن جهة أخرى أن طبيعة العلاقات داخل المؤسسة نابعة من عمق الثقافة القبلية خصوصا أن اليد العاملة جاءت من بيئة وأسر ذات ثقافة محلية، مما يؤدي تبني العلاقات الاجتماعية في المنظمات على الأساس القرابي الجهوي وتقديم الخدمات لذوي الأقارب والمعارف، على حسب المصالح الخاصة وظهور سلوكيات لا تتماشى مع التسيير العقلاني، الأمر الذي يؤدي إلى إفشال التسيير العقلاني بالمؤسسة.

ومن أهم التوصيات

- تطبيق القانون بصرامة ومحاسبة المتسببين في الفساد الإداري خاصة القادة.
- تكثيف الحملات التحسيسية للتعريف بآثار الفساد الإداري على الفرد والمجتمع والتنظيم ككل.

- العمل على تنظيم دورات تكوينية للعاملين في المؤسسات العمومية أو الهيئات الخدماتية يتم التركيز فيها على إضفاء تسيير عقلاني للمورد البشري التابع لها.
- إشراك العاملين في عمليات التسيير مما يجعلهم قابلين للتسيير العقلاني في المؤسسة وبالتالي رفضهم للفساد الإداري ويسعون إلى مقاومته.
- إرساء ثقافة تنظيمية تقدم على تبادل الآراء بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسات لمناقشة كل ما يتعلق بالتسيير العقلاني للموارد البشرية.

قائمة المراجع

1. إبراهيم العسل، الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1997.
2. إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة، دار المعرفة، 2000.
3. ابن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
4. احمد رشيد، الفساد الاداري الوجه القبيح للبيروقراطية المصرية، دار الشعب، القاهرة، 1986.
5. احمد صقر: نحو برنامج متكامل لمكافحة الفساد المالي والإداري، اخبار الإدارة، دار المعرفة، الأردن، 1999.
6. بدوي عبد الرحمان، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997.
7. بلال خلف السكارنة، إخلاقيات العمل، ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
8. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970.
9. حسين محمد علوي، نحو توافق أفضل بين خصائص الفرد وبيئتي العمل والتنظيم العلوم الاجتماعية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
10. حمدي عبد العظيم، عولمة الفساد وفساد العولمة (إداري/ تجاري/سياسي/اجتماعي/ثقافي) منهج نظري وعملي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2018.
11. حمدي يس وعلي عسكر وحسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمين، دار الكتاب الحديث، 1999.
12. حنوش زكي: مظاهر الفساد الاداري في السلوك اليومي للمواطن العربي، الأسباب والمعالجات، جامعة حلب كلية الاقتصاد عاشور، سوريا، 2003.
13. دينكن ميتشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة إحسان محمد الحسن، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
14. راجع كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
15. زينب محمد وإسماعيل محمد قباري، أساسيات علم الاجتماع الاقتصادي، المنشأة العامة للنشر والإعلان، طرابلس، ليبيا، 1985.

16. سعد مرسي عيد بدر، الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2000.
17. سليمان الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، 1980.
18. سليمان خليل الفارس، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1993.
19. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، الدار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
20. السيد شتا على: الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، القاهرة، 1999.
21. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
22. الشيخ داوود، عماد صلاح: الفساد والإصلاح، منشورات الكتاب العربي، البصيرة، الكويت، 2003.
23. صفوح الأخرس، علم الاجتماع العام، المطبعة الجديدة، دمشق، 1984.
24. صلاح الدين فهمي محمود، الفساد الإداري المعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 2019.
25. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد، العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
26. الصيرفي محمد: أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان الأردن، 2007.
27. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
28. عادل السن، آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
29. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، د.ط، 2003.
30. عبد الله أحمد عبد الله المصراطي، الفساد الإداري نحو نظرية اجتماعية في علم اجتماع الانحراف والجريمة، دراسة ميدانية، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2011.
31. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
32. عبد الفضيل محمد: مفهوم الفساد ومعايير، مجلة المستقبل العربي، العدد 309، 2009.
33. عبد الله عقلة الخراطة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
34. على زكاز، نصر الدين بوشيشة، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ط1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

35. علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
36. علي عبد الله عبد الرحمان، تطور الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1999.
37. علي عبد الرزاق حليبي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 2001.
38. فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه، علم الاجتماع "من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات"، ترجمة اياس حسن، دار الفرقد، ط1، سورية، 2010.
39. قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي مشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار المعارف بالإسكندرية، 2011.
40. قيس محمد العبيدي، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، مكتبة الفتح الجامعية، مصر، 1997.
41. محمد الطيب العلوي، التربية والإدارة بالمدارس الجامعية، دار النشر قسنطينة، 1982.
42. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، الإسكندرية، 1999.
43. محمد قريرتي، مهدي زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، المطابع المركزية، ط 3، 1993.
44. محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة، ليبيا، جامعة قار تونس، 1991.
45. محمد ياسر الخواجة، حسين الدريني، المعجم الوجيز في علم الاجتماع، ط 1، العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
46. محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
47. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الناشر تهامة، جدة، 1981.
48. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
49. معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 1997.
50. نبيل محمد توفيق، البناء النظري لعلم الاجتماع، مدخل لدراسة المفاهيم والقضايا، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1974.
51. هاشم الشمري، ايثار الفتلي، الفساد الإداري والمالي وأثاره الاقتصادية والاجتماعية، دار اليازوري، عمان، 2011.

الرسائل والأطروحات

52. أمين في فضيل، رقابة القضاء على أعمال الإدارة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة معسكر، 2010.
53. بوباية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية، دراسة ميدانية بمركب إسبات - عنابة، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، بحث غير منشور، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2004.

الدوريات العلمية

54. ابراهيم توهامي، ليتيم ناجي، قراءة تحليلية في مضامين وأبعاد الفساد الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، ملتقى وطني جامعة سكيكدة، الجزائر، 2017.
55. بوحندة رابح، الفساد الإداري بين النظرة الفلسفية والقانونية، مجلة الواقع العربي للأبحاث، الأردن، 2018.
56. خالف عقيلة، الحماية الجنائية للوظيفة العادية من مخاطر الفساد، مجلة الفكر البرلماني الجزائري، مجلس الأمة، العدد 13 جوان 2006.
57. عبد الحفيظ مقدم: علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك "دراسة إمبريقية"، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 16، جامعة الكويت، 1994.
58. عبد الكريم الجندي، الفساد الإداري والتنمية في المغرب، الحوار المتمدن، العدد 4277، موقع الكتروني www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=3385145 ، الاطلاع على الساعة 2023 بتاريخ 2025/03/22.
59. عطوان خضر عباس: الفساد الإداري استحقاقات اجتماعية وسياسية ثقيلة، مجلة الزمان، العدد 180، 2004.
60. مازن مرسول: في قضايا الفساد ومؤثراته المختلفة، مجلة النبأ، العدد 80، 2009.
61. نعمازي سفيان، الإطار الفلسفي والتنظيمي للفساد الإداري والمالي، الملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، جامعة البليدة، الجزائر، 2022.

القوانين والمواثيق

62. اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المعتمدة بموجب قرار الجمعية العامة رقم 58-422 والتي دخلت حيز التنفيذ في 14 ديسمبر 2005، (وثيقة الأمم المتحدة 2005 UN DOC A/58/422).
63. القانون رقم 111-06 المؤرخ في فيفري 2006 المتضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحة الجريمة الرسمية رقم 14 المؤرخة 2006 في 08 مارس 2006.

اللغة الأجنبية

64. Bendix (T) Bureaucracy, International encyclopedia of social sciences, vol (1-2), N.Y, the Macmillan press, 1972.
65. Blanchet Alain Et Trognon, La psychology des groups, edition NATHAN ، ISBN,1994.
66. Quivy.(R) & Van Campenhoud ،(L): **Manuel de recherche en sciences sociales**, Bordas, Paris, 1988.

الملاحق

تخصص: تنظيم وعمل

قسم: علم الاجتماع

استبيان حول:

الفساد الإداري وتأثيره على التسيير العقلاني في المنظمة

دراسة ميدانية على موظفي بلدية حمام الضلعة

إشراف الأستاذة:

جعيجع عتيقة

إعداد الطالبة:

بن السعدي حنان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد: يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، والغرض من هذه الدراسة هو معرفة تأثير الفساد الإداري على التسيير

العقلاني في المنظمة؟

أرجو منكم الإجابة بكل مصداقية على الأسئلة التي ستطرح عليكم، ونعلمكم بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تكون لأغراض البحث العلمي فقط وسنتعامل بسرية تامة، وشكرا لكم على منحكم لنا جزءا من وقتكم.

السنة الجامعية:

2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

		أنثى		ذكر		الجنس	
أكثر من 45 سنة		35 إلى 45 سنة		25 إلى 35 سنة		أقل من 25 سنة	
دراسات عليا		جامعي		ثانوي		متوسط	
أكثر من 20 سنة		من 15 إلى 20 سنة		من 10 إلى 15 سنة		من 5 إلى 10 سنة	
إداري				مهني			
أرمل		مطلق		متزوج		أعزب	

المحور الثاني: الفساد الإداري

01. هل تعتقد أن الفساد الإداري موجود في مؤسستك؟

☐

لا

☐

نعم إلى حد ما

☐

نعم بشكل كبير

02. ما هي أكثر أشكال الفساد الإداري انتشارًا في مؤسستك؟ (اختر أكثر من واحد إن لزم)

☐

المحسوبية والوساطة

☐

الرشوة

☐

التلاعب في المناقصات والمشتريات

☐

اختلاس المال العام

☐ التغيب غير المبرر ☐ استغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصية ☐
أخرى (حدد)

03. ما هي الأسباب الرئيسية لانتشار الفساد الإداري في مؤسستك؟

☐ ضعف الرقابة ☐ غياب الشفافية
☐ انخفاض الرواتب ☐ ضعف العقوبات على المفسدين
☐ الثقافة التنظيمية السلبية
أخرى (حدد)

04. كيف يؤثر الفساد الإداري على أداء المؤسسة؟

☐ يقلل من الكفاءة الإنتاجية ☐ يزيد من التكاليف
☐ يضعف ثقة الموظفين ☐ يؤدي إلى هدر الموارد
أخرى (حدد)

05. هل ترى ان المؤسسة تتعامل ب : ؟

☐ الوساطة والمحسوبية في التوظيف ☐ الترقيات غير العادلة
☐ تسهيل العمليات والصفقات الفاسدة ☐ إضعاف الرقابة والمحاسبة
أخرى (حدد)

06. هل ترى ان المسؤولون يميزون بين العمال ؟

☐ لاجل القرابة ☐ الانحياز من نفس المنطقة
☐ لاجل الزمالة ☐ لمصالح شخصية

07. هل ترى ان التسيب يزيد من ؟

☐ التهاون في تطبيق القوانين ☐ الفوضى في إجراءات العمل
☐ ضعف الأداء الوظيفي ☐ إفلات المفسدين من العقاب
أخرى (حدد)

08. ما هي أسباب تغيبه عن العمل هل ترجع إلى :

☐ كونك تمارس عمل آخر ☐ تغيب من أجل حل قضاء حاجياتك العائلية
أخرى اذكرها

09. كيف تقضي وقت العمل في المؤسسة؟

- ☐ كله في العمل ☐ تفقد بعض الأصدقاء ☐ قضاء الوقت في الترفيه عن النفس ☐ قضاء الوقت في تسوية بعض الأمور الإدارية ☐ أخرى اذكرها

.....

10. هل تعتقد أن تنظيم الوقت و عدم الغياب ؟

- ☐ من خصوصياتك ☐ من خصوصيات المؤسسة

11. هل تطبيق لوائح و قوانين المؤسسة من مسؤولياتك ؟

- ☐ نعم ☐ لا

12. هل تؤثر المحسوبية في الترقيات والتعيينات على كفاءة المؤسسة ؟

- ☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما

13. هل يعيق الفساد الإداري اتخاذ القرارات العقلانية في المؤسسة ؟

- ☐ نعم بشكل كبير ☐ نعم إلى حد ما ☐ لا

المحور الثالث: التسيير العقلاني

14. ما رأيك في نمط التسيير من طرف المسؤول المباشر ؟

- ☐ متسلط ☐ عادل ☐ متسامح

15. هل هناك تحديد دقيق في تقسيم الأعمال ؟

- ☐ نعم ☐ لا

16. مستوى العمل داخل المؤسسة:

- ☐ بطيء في سير العمل ☐ سرعة في التنفيذ ☐ مواجهة مشاكل في الغالب

17. هل تطبق العقوبات في مؤسستكم إذا أخطأ العمال ؟

- ☐ نعم ☐ لا

18. سير العمل داخل المؤسسة يتميز:

- ☐ الوضوح والدقة ☐ في تناول بعض العمال ☐ أهداف غير واضحة

19. هل تسمح لكم الإدارة أن تشاركوا في اتخاذ القرارات الخاصة بأمور العمل ؟

- ☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب بـ لا، لماذا؟

20. هل تؤدي عدم مشاركتك في العملية التسييرية بالمنظمة إلى:

- ☐ الهروب من المسؤولية ☐ التعمد على خلق مشاكل في العمل ☐ الملل والضجر ☐ الانضباط في العمل

الإهمال واللامبالاة ☐ التهاون والكسل ☐

21. هل إعطاء الحرية أثناء العمل تجعلك:

الحرص على أداء الأعمال ☐ التعاون لخدمة المؤسسة ☐ التسبب والإهمال ☐

22. هل التقيد بالتعليمات والقواعد تزيد في وتيرة الضغط المهني؟

نعم ☐ لا ☐

23. ما هو رد المسؤول إذا تم قيامك بخطأ؟

يعفو عنك ☐ المعاقبة تبعاً للقوانين ☐

24. هل الرقابة غير المباشرة من طرف المسؤول مع إشعاركم بالمسؤولية يزيد في رغبتكم في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

25. هل يتقبل المسؤول المباشر اقتراحاتك ومبادراتك؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب ب لا، لماذا؟.....

26. هل هناك توافق بين الوظيفة التي تشغلها و:

قدراتك الجسمانية ☐ مستواك التعليمي ☐ لا يوجد توافق ☐

27. هل تقبل قيم المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة لا لماذا؟.....

28. هل تعتقد أن عدم تكيف العامل مع نظام العمل في المؤسسة يؤدي إلى؟

التغيب ☐ عدم الانضباط الذاتي ☐ التأخر عن العمل ☐ عدم اخذ الأمور بجدية ☐

29. هل تشعر أن هناك تناقض بين نمط الحياة الذي تعيشه خارج المؤسسة وما تجده في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

30. ما هو تقييمك للعمل بالمؤسسة؟.....

31. ما هي العراقيل التي تقف عائقاً أمام تأدية واجبك في المؤسسة؟

ضغوط المسؤول المباشر ☐ محدودية الصلاحيات ☐ عدم مرونة النصوص القانونية ومحدوديتها ☐

أخرى اذكرها.....

32. كيف تتم عملية الرقابة داخل المؤسسة؟

الرقابة للصيقة الصارمة ☐ متساهلة ☐ التوجيه عن بعد ☐ متابعة لصيقة للأعمال ☐

أخرى اذكرها.....

33. في رأيك ما هي أسباب الفساد الإداري للموظفين بالمؤسسة:

ضعف الرقابة ☐ ضعف التكوين ☐

عدم توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة ☐ ضعف نظام الحوافز ☐
أخرى اذكرها.....

34. ما هي أبرز مظاهر تأثير الفساد على التسيير العقلاني؟

تفضيل المصالح الشخصية على المصلحة العامة ☐ سوء توزيع الموارد ☐
تعطيل الإجراءات النظامية ☐
أخرى (حدد)

35. ما هي مقترحاتك للحد من الفساد الإداري وتحسين التسيير العقلاني؟

تعزيز الرقابة الداخلية والخارجية ☐ تفعيل مبدأ الشفافية في القرارات ☐
تحسين نظام الحوافز والعقوبات ☐ تدريب الموظفين على القيم الأخلاقية ☐
أخرى (حدد)

36، ما هي تداعيات الفساد الإداري في عملية التسيير العقلاني داخل المنظمة؟

اختفاء مبدأ الجدارة والاستحقاق ☐ تجاهل وإهمال الكفاءات ☐
غياب التخطيط الاستراتيجي ☐ ضعف وغياب المسائلة الادارية ☐
أخرى (حدد)

شكرا على حسن تعاونكم

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي (ة) ادناه السيد (ة): ابن المصطفى حماد

الصفة: طالب ☒ استاذ باحث ☐ باحث دائم ☐

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 11.21.6099... 1330000...

الصادرة بتاريخ: ١٥ / ٠٨ / ١٤١٩ هـ عن دائرة: ١٤٨ / ١٤١٩ هـ

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإسلامية - قسم: علم الاجتماع

تخصص: تحت رقم التسجيل: 06061592878

والمكلف بإتجاز أعمال بحث مذكرة التخرج: ماستر ☒ مذكرة ماجستير ☐ أطروحة دكتوراه ☐

الموسومة بـ: الأعواد الداركية و نابلس و على السهم العكول

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في:

امضاء المعني (ة):

الملخص:

تهدف الدراسة الى البحث عن العوامل المنتهجة التي تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني بالمؤسسة، وذلك بغرض الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المطروحة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي وباستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات مع المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة وتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS v25،

تمت الدراسة الميدانية ببلدية حمام الضلعة على عينة من موظفيها، حيث بلغ عدد المبحوثين 130 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى:

- أن العمال يسلكون سلوك التسبب الذي يعتبر سلوك استراتيجي بالنسبة لهم على حسب مصالحهم الخاصة.
 - أن طبيعة العلاقات داخل المؤسسة نابعة من عمق الثقافة القبلية خصوصا أن اليد العاملة جاءت من بيئة وأسر ذات ثقافة محلية،
- الكلمات المفتاحية:** الفساد الإداري، التسبب، القرابة، التسيير العقلاني.

Abstract :

The study aims to search for the factors used that lead to obstructing the rational management of the institution, with the aim of answering the main problem and the sub-questions raised 'To achieve this goal, the descriptive approach was used in an analytical manner and using the questionnaire as a tool to collect data with the respondents in the institution under study, and it was analyzed using the SPSS v25 program.

The field study was conducted in the municipality of Hammam Dalaa on a sample of its employees, where the number of respondents reached 130 individuals, and the study concluded:

- That the workers behave in a behavior of idleness, which is strategic for them according to their own interests.
- The nature of the relationships within the institution stems from the depth of tribal culture, especially since the labor force came from an environment and families with a local culture ‘

Keywords: Administrative Corruption, Idleness, Kinship, Rational Management.